



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Letras y Ciencias Humanas

**Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la
Información**

Evaluación de los servicios del Centro de Documentación e Información Virtual de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola

INFORME PROFESIONAL

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Bibliotecología y
Ciencias de la Información**

AUTOR

Lisett SÁNCHEZ ESCALANTE

ASESOR

Carlos Manuel VÍLCHEZ ROMÁN

Lima, Perú

2009



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Sánchez, L. (2009). *Evaluación de los servicios del Centro de Documentación e Información Virtual de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola*. Informe Profesional para optar el título profesional de Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información. Escuela Académico Profesional de Bibliotecología y Ciencias de la Información, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Dedicatoria:

A mis padres, a mi hijo Mauricio y a mi esposo, en ellos se verá reflejado mi esfuerzo y desarrollo profesional.

Agradecimientos: al profesor Carlos Vílchez por su dedicación, apoyo y orientación. A los señores informantes por sus aportes. A la jefatura del CDI.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I PROYECTO DE INFORME PROFESIONAL

1.1	Descripción del tema	8
1.2	Antecedentes.....	10
1.3	Justificación	12
1.4	Objetivos.....	14
1.5	Marco teórico.....	14
1.6	Metodología.....	17

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	Evaluación de servicios en bibliotecas	18
2.1.1	Calidad de servicios en bibliotecas.....	19
2.1.2	Importancia de la evaluación de servicios bibliotecarios	19
2.2	Modelos de calidad.....	20
2.2.1	Modelo Malcolm Baldrige	21
2.2.1.1	Antecedentes.....	21
2.2.1.2	Metodología.....	23
2.2.1.3	Experiencia de Malcolm Baldrige en bibliotecas peruanas.....	24
2.2.2	Modelo EFQM	25
2.2.2.1	Antecedentes.....	26
2.2.2.2	Metodología.....	29
2.3	Aplicación del Modelo EFQM en bibliotecas universitarias españolas	32
2.3.1	Guías para la implementación del Modelo EFQM en bibliotecas ..	33
2.3.1.1	Guía EFQM para la autoevaluación de bibliotecas universitarias.	33
2.3.1.2	Documentos para la evaluación externa de bibliotecas universitarias	34
2.3.1.3	Protocolo para la redacción del Informe Final de bibliotecas universitarias	36
2.3.2	Experiencias de la aplicación del Modelo EFQM en bibliotecas españolas	37
2.3.2.1	Biblioteca Málaga	39
2.3.2.2	Biblioteca de Sevilla.....	40
2.4	Herramientas para evaluar la calidad del servicio de la biblioteca	43
2.4.1	Servqual	43
2.4.2	Cuestionario Libqual	43
2.4.3	Aplicaciones del Libqual en bibliotecas peruanas	44

CAPÍTULO III EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL CENTRO DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN VIRTUAL DE LA ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

3.1	Universidad San Ignacio de Loyola	46
3.1.1	Antecedentes.....	47
3.1.2	Organización	47
3.2	Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola..	48
3.2.1	Antecedentes.....	48
3.2.2	Organización	49
3.3	El Centro de Documentación CDI.....	49
3.3.1	Misión	50
3.3.2	Infraestructura	50
3.3.3	Personal	50
3.3.4	Servicios	51
3.3.5	Tipos de usuarios	57
3.3.6	Colección.....	57
3.4	Aplicación del Cuestionario <i>LibQUAL+</i> para conocer el grado de satisfacción de los usuarios.....	59
3.5	Revisión del Modelo EFQM.....	62
3.5.1	Desarrollo del criterio de liderazgo del Modelo EFQM en el CDI de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola	63
3.5.2	Análisis e interpretación de datos.....	78

CAPÍTULO IV PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DEL CDI

4.1	Lineamientos de mejora en el control de los servicios de información y de gestión del CDI.....	81
4.2	Propuesta de aplicación del modelo EFQM en el CDI.....	83
4.2.1	Difusión del Modelo EFQM dentro de la comunidad de usuarios ..	83
4.2.2	Miembros del Comité de Autoevaluación	84
4.2.3	Cronograma de actividades.....	87
4.2.4	Presupuesto	89

CONCLUSIONES	91
---------------------------	-----------

RECOMENDACIONES	94
------------------------------	-----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
--	-----------

ANEXOS.....	99
--------------------	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1	Colección del CDI por tipo de material bibliográfico 58
Tabla N° 2	Analíticas de material bibliográfico 58
Tabla N° 3	Temas de la colección del CDI 59
Tabla N° 4	Cuestionario de Autoevaluación CDI 64
Tabla N° 5	Resumen de ítems Cuestionario EFQM 76
Tabla N° 6	Costos de personal que participa en el proceso de autoevaluación.....89
Tabla N° 7	Costos de los insumos 90
Tabla N° 8	Costo total del proceso 90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1	Puntuación Modelo EFQM..... 28
Gráfico N° 2	Esquema lógico REDER..... 30
Gráfico N° 3	Préstamo en sala de lectura (Enero – Diciembre 2007) 52
Gráfico N° 4	Consulta de tesis (Enero – Diciembre 2007) 53
Gráfico N° 5	Préstamo a domicilio (Enero-Diciembre 2007) 54
Gráfico N° 6	Préstamo interbibliotecario (Enero – Diciembre 2007) 55
Gráfico N° 7	Búsquedas especializadas Infoper (Enero- Diciembre 2007) 56
Gráfico N° 8	Uso de material bibliográfico de la biblioteca..... 60
Gráfico N° 9	Uso de la biblioteca a través de internet..... 61
Gráfico N° 10	Brechas de calidad del servicio 62

INTRODUCCIÓN

El rol principal de una unidad de información es proveer recursos y servicios de calidad acorde a las necesidades de sus usuarios. La presente investigación busca evaluar los servicios del Centro de Documentación e Información de la Escuela de Postgrado USIL a través de un modelo de calidad reconocido mundialmente como es el EFQM, el cual está respaldado por la *European Foundation Quality Management*, es decir, se trata de un modelo de calidad que es aplicable a todo tipo de organización. El uso de este modelo se ha visto en bibliotecas, por ejemplo, en España, el Consorcio de Universidades Andaluzas, ha adoptado el modelo y a raíz de ello se elaboró el documento titulado *Guía de Autoevaluación EFQM para Bibliotecas Universitarias*, el cual sirve de base para el desarrollo del presente informe profesional.

El proceso de adopción de un modelo de calidad implica el compromiso por parte de toda la institución desde los altos directivos hasta los empleados, ya que éste debe estar inmerso como parte de la cultura organizacional. El modelo EFQM puede estar apoyado a su vez de otras herramientas e indicadores, el empleo de éstos asegurará la eficacia del mismo. En este sentido el presente trabajo se apoya en el Cuestionario *LibQUAL+*, el cuál nos permite determinar la satisfacción de los usuarios en relación a los servicios ofrecidos por el CDI, esto nos dará un diagnóstico de los servicios y productos informativos del CDI antes de aplicar el modelo de calidad. Cabe resaltar, que el equipo de trabajo del CDI trabajó en forma conjunta con los responsables de distintas áreas de la Escuela de Postgrado, para desarrollar las preguntas contenidas del Cuestionario EFQM.

El presente trabajo de investigación consta de cuatro capítulos. El primer capítulo, proyecto de informe profesional, incluye la descripción del tema, los antecedentes, la justificación, descripción del marco teórico y la metodología a aplicar.

El segundo capítulo, Marco teórico, ofrece alcances teóricos sobre la evaluación de servicios en bibliotecas, modelos de calidad, aplicación del modelo EFQM en bibliotecas universitarias, las guías para su aplicación, experiencias de la aplicación del modelo EFQM en bibliotecas españolas y, por último, las herramientas para evaluar la calidad del servicio en bibliotecas.

En el tercer capítulo, Evaluación de los servicios del Centro de Documentación e Información Virtual de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, se presentan los resultados obtenidos del Cuestionario *LibQUAL+* aplicado a una muestra de 41 alumnos, esto se hace con el fin de conocer la percepción de los usuarios con respecto a la calidad de los servicios ofrecidos por el CDI, luego se desarrolla el criterio de liderazgo del Modelo EFQM apoyándose en el cuestionario de autoevaluación del modelo.

Por último, en el cuarto capítulo, se detalla la propuesta para la mejora de la gestión de los servicios del CDI. Seguidamente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado con la investigación, la bibliografía y referencias bibliográficas consultadas y finalmente se presentan los anexos que complementan el presente informe.

Se agradece al profesor Carlos Vilchez por su apoyo, dedicación y orientación a lo largo del desarrollo de la investigación, a los señores informantes por sus valiosos aportes, a la Jefatura del CDI por las facilidades brindadas, y a mis compañeros de trabajo quiénes prestaron su apoyo en el desarrollo del cuestionario de autoevaluación.

CAPÍTULO I

PROYECTO DE INFORME PROFESIONAL

1.1 Descripción del tema

El Centro de Documentación e Información Virtual - CDI Virtual tiene como misión primordial reunir y facilitar información que apoya el desarrollo de las actividades académicas, de investigación y consultoría de los Programas *Executive* MBA, Diplomados y Alta Gerencia de la Universidad San Ignacio de Loyola. Para ello, organiza los recursos de información brindando acceso a su biblioteca virtual, mediante bases de datos bibliográficas y de texto completo, además provee de servicios y productos personalizados.

Los fundadores del Centro de Documentación e Información CDI-Virtual, concibieron la idea de un servicio personalizado, diseñado especialmente para un alumno de postgrado, para esto se tomaron en cuenta las preferencias en recursos informativos, grado de instrucción, habilidades informativas, etc. Además, tuvieron como referencia el perfil de usuario de la Escuela de Postgrado, decidiendo que todas las bases bibliográficas incluyan resúmenes, además se crearon servicios de asesoría en el desarrollo de tesis, servicio de información personalizada "Infoper", diseminación selectiva de la información, entre otros.

En los últimos dos años, los servicios del CDI han ido en aumento, esto se debe a que en un primer momento, el CDI solo ofrecía sus servicios a los alumnos de maestría; pero debido a la diversidad de programas en las que la Escuela de Postgrado ha ido incursionando, el CDI brinda sus servicios no sólo a los participantes de maestría sino también, a los participantes de programas ejecutivos, cursos de pymes, capacitación, y cursos para empresas.

Frente a la problemática se ha visto, la necesidad de evaluar la calidad de los servicios y conocer si se cumple con las expectativas de los usuarios, y para ello, se necesita una herramienta que nos de la posibilidad, de realizarlo

de forma objetiva, ya que suele haber diferencias importantes entre como proporcionamos un servicio y cómo lo desean los usuarios.

La razón primordial por la cual se decide evaluar los servicios fue que a la fecha ninguno ha sido evaluado bajo ningún método o modelo. Sólo hemos podido tener una visión general, a través de las encuestas que se hacen al final de cada ciclo a los participantes, pero las preguntas son muy generales y no ofrecen mayores datos acerca de la calidad de los servicios del Centro de Documentación.

Para este fin, se ha escogido el modelo de calidad propuesto por la *European Foundation for Quality Management*, ya que es flexible y puede aplicarse sin ningún inconveniente a cualquier tipo de organización, sea esta de carácter pública o privada; así como también a cualquier tipo de unidad de información. El modelo presenta nueve (9) criterios, los cuales están divididos en dos (2) grupos: agentes facilitadores (criterios del 1 al 5) son aquellos que van a permitirnos la obtención de unos determinados resultados, el segundo grupo de criterios se denomina resultados (criterios del 6 al 9) son aquellos que miden los logros alcanzados. Los instrumentos de evaluación que contempla el modelo EFQM son dos: la tarjeta de explorador de oportunidades y la matriz de puntuación REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) estas sirven para realizar autoevaluaciones y evaluaciones por parte de terceros.

Uno de los puntos claves que caracterizan al modelo EFQM es que permite a los bibliotecólogos detectar de manera clara los puntos fuertes y las áreas de mejora del servicio y, de esta manera, formular propuestas de mejoramiento del servicio del Centro de Documentación e Información. Además, con esta evaluación se pretende involucrar al personal bibliotecario y directivos de la Escuela de Postgrado y así tener una visión compartida del concepto de calidad para responder eficientemente a la demanda informativa de los participantes de los diversos programas de la Escuela de Postgrado.

1.2 Antecedentes

En la actualidad muchas instituciones, incluyendo las bibliotecas universitarias, buscan regirse por normas o modelos de calidad que les permitan garantizar la rigurosidad y compromiso con el que desarrollan sus actividades, esto les ayudará a mantener parámetros de calidad en beneficio de sus clientes o usuarios. Es por esto, que se cree que tanto la calidad y eficacia de los servicios de la biblioteca, así como la eficiencia en la utilización de sus recursos, deben ser evaluados en relación a la misión, visión, objetivos generales y específicos de la biblioteca o centro de documentación.

Con relación a la aplicación del Modelo EFQM en bibliotecas, centros de información y similares, vemos que en España se encuentran la mayor parte de experiencias. Dentro del *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades*, la Universidad de Salamanca en el año 2002, a través de su Programa Institucional de Calidad, llevó a cabo la evaluación del Sistema de Bibliotecas. Luego las universidades como Politécnica de Catalunya y la Universidad Politécnica de Valencia implantaron evaluaciones globales a todos sus servicios de biblioteca, por último, la Universidad de Valladolid, cuya evaluación se enfocó en el servicio de préstamo a domicilio y préstamo interbibliotecario.

Uno de los principales problemas se reflejó a la hora de recoger los datos, ya que, se utilizaron las estadísticas trimestrales, éstas presentaban problemas de interpretación y análisis, pues no permitía conocer algunos datos concretos e importantes, como por ejemplo, se conocía el número total de préstamos efectuados pero era imposible conocer quiénes lo habían realizado, no se podía calcular el alcance del servicio ni cuántos usuarios en realidad estaban haciendo uso de él, todo esto fue debido a que los procesos no estaban automatizados.

Luego en el año 2003, el modelo fue aplicado en universidades andaluzas, donde nueve (9) bibliotecas lo eligieron, a propuesta de la UCUA

(Consortio Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas). A partir de este hecho, se puso en marcha un *Plan Piloto para la Evaluación de Bibliotecas Universitarias*, teniendo como objetivo principal evaluar en conjunto el sistema de bibliotecas de Andalucía. Este proceso se desarrolló en tres etapas: enfoque, despliegue y revisión. La primera etapa (2000- 2002), que corresponde a Enfoque, un Comité Técnico se encargó de analizar los modelos disponibles y proponer a la UCUA la adaptación del modelo EFQM, para luego elaborar la *Guía EFQM para la Autoevaluación de Bibliotecas Universitarias*, que es la base en todo este proceso de evaluación y sigue la estructura de los nueve criterios del modelo EFQM. La evaluación incluye 35 tablas para la recogida de datos, 21 indicadores de rendimiento, directrices generales para los Comités de Evaluación, aquí se recogen los aspectos básicos de los servicios bibliotecarios. Al paralelo se desarrolla la guía denominada: *Documentos para la evaluación externa de bibliotecas universitarias*.

En la segunda etapa, conocida como despliegue (2002-2004), nueve de las diez bibliotecas que forman parte del sistema realizaron un examen global y sistemático de su situación a través de los procesos de evaluación. En la tercera etapa, de revisión y evaluación de los distintos materiales y herramientas del proceso global de evaluación, la UCUA redactó el documento titulado: *Protocolo para la redacción del Informe Final de Bibliotecas Universitarias*. En la actualidad son muchas las universidades españolas las que han adoptado el Modelo EFQM para los servicios bibliotecarios y hasta la fecha siguen las pautas del modelo, lo cual favorece la mejora continua y la evaluación de la calidad de sus servicios.

En lo que respecta a modelos de calidad o estudios de evaluación de calidad en bibliotecas en nuestro país existen pocas experiencias. En el año 2005 Karina Caparó, en su Informe Profesional titulado: *Aplicación de normas de calidad en la evaluación del servicio de circulación de documentos del Centro de Información de la UPC*, describe la propuesta de implementación de indicadores de la norma ISO 11620 para evaluar su servicio. Cabe resaltar que

la UPC a la fecha del informe, ya venía aplicando el Modelo Malcolm Baldrige. El problema de aplicar este modelo era que los parámetros no describían algunos procesos del servicio, es por esto que la autora tomó como indicadores de la Norma ISO 11620, para perfeccionar el modelo de evaluación de la calidad. La importancia de éste estudio radica en que el modelo Malcolm Baldrige es el antecedente más cercano del Modelo EFQM de Excelencia, ya que, éste modelo es reciente y su principal diferencia con el EFQM es que pone más énfasis en el criterio de resultados.

Como puede apreciarse, no hay experiencias de la aplicación del Modelo EFQM en bibliotecas de nuestro país, es por esta razón que nuestros fundamentos se encuentran en las experiencias realizadas en España a bibliotecas universitarias, así como las guías y manuales que se elaboraron para la adopción del modelo.

1.3 Justificación

En el Centro de Documentación e Información se ha visto la necesidad de evaluar la calidad de los servicios ofrecidos, por ello se escogió el Modelo EFQM, ya que, puede aplicarse, sin ningún inconveniente, en cualquier tipo de unidad de información, dado que permite evaluar bibliotecas de distinto tamaño y formas de gestión.

La razón principal para la elección del modelo, se refiere al criterio de liderazgo, aquí se consideran las actividades y el comportamiento de los líderes, poniendo énfasis en su compromiso y en sus acciones. Los líderes son los responsables de dirigir la biblioteca hacia un nuevo rumbo cuando es preciso el cambio, ya que, ellos son los que orientan la consecución de la misión y los objetivos de la misma.

La aplicación del Modelo EFQM nos permite tener un panorama global, lo que contribuye a realizar un diagnóstico interno a través de la interrelación de los distintos criterios. Además, este modelo es útil porque

permite comprometer a los directivos de la organización en el desarrollo de la evaluación, y no se convierte en algo aislado que solo realiza el Centro de Documentación e Información. La participación del personal bibliotecario es primordial en la realización de los procesos de evaluación, así como también, la de los directivos de la organización y todo el personal que este involucrado en el proceso.

Además, se podrá tener conocimiento del nivel de calidad de la unidad de información, el cual se consigue tanto a nivel interno como en la organización. Como ya mencionamos no se ha realizado hasta la fecha ninguna evaluación de los servicios del Centro de Documentación e Información. La única forma de evaluar el desempeño de los servicios ha sido a través de encuestas realizadas por parte del Área de Servicios y Registros Académicos, las cuales han recolectado información muy sesgada de la calidad de los servicios informativos.

A partir de la propuesta de implementación del Modelo EFQM, el Centro de Documentación e Información podrá tener una herramienta válida y conceptual con la cual podrá evaluar la calidad de los servicios, siguiendo un modelo de calidad reconocido internacionalmente, y además, adoptado por muchas bibliotecas de prestigio en España que respaldan su eficacia.

La aplicación de la versión piloto del modelo permitirá detectar los puntos fuertes y las áreas de mejora de los servicios, lo cual contribuirá al diagnóstico de la situación real de la biblioteca. De esta forma, se desarrollarán e implementarán políticas, lineamientos y estrategias, las que luego podrán justificar la adopción total del modelo en el Centro de Documentación e Información.

1.4 Objetivos

- **Objetivo general**

Describir y evaluar la calidad de los servicios del Centro de Documentación e Información CDI-Virtual de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

- **Objetivos específicos**

- a) Evaluar la gestión del Centro de Documentación e Información a través del modelo EFQM (criterio de liderazgo).
- b) Proponer lineamientos para la mejora de la gestión de los servicios del Centro de Documentación e Información CDI-Virtual de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

1.5 Marco teórico

La calidad en la biblioteca se basa a partir de los requerimientos y necesidades manifestadas por los usuarios, para llevar a cabo sus tareas docentes, investigadoras, de estudio y culturales. La biblioteca debe diseñar productos y servicios siguiendo pautas de calidad, para luego ponerlas a disposición de los usuarios, en este momento será cuando el destinatario aprecie la calidad y si es que responde a sus expectativas. Por tanto, diremos que la calidad en una biblioteca se ve reflejada en la capacidad que tienen los productos y servicios ofrecidos para satisfacer con mayor plenitud las necesidades de información.

1.5.1 Evaluación de servicios en bibliotecas

El fundamento de un servicio es su adecuación para satisfacer una necesidad real de los clientes y que es plausible de ser medida. Para ofrecer un buen servicio tienen que estar sincronizados los procesos que implican la realización del mismo, es por esto la importancia de aplicar un modelo como el EFQM, el cual se diferencia de las normas ISO, ya que, no sólo brinda una certificación, sino nos permite conocer la situación de todos los aspectos clave de nuestra unidad de información, de esta forma podemos reforzar los puntos débiles o poner mayor atención sobre ciertos criterios.

El tema de la evaluación de los servicios es abordado por diferentes autores en la literatura especializada. Uno de estos autores es F.W.Lancaster (1993), con larga trayectoria y reconocida autoridad en el campo de las Ciencias de la Información y en especial, en el tema de evaluación de los servicios de información. Para él, evaluar es establecer una comparación entre los objetivos que se ha propuesto la institución y la ejecución llevada a cabo, de esta manera se puede determinar si se ha producido variaciones en la ejecución, de ser así, se puede determinar en que dirección se ha desarrollado.

Queda claro, qué el fin perseguido por la evaluación de los servicios consiste en detectar fallas de funcionamiento que hayan afectado el alcance de los objetivos de la unidad de información, a partir de ello se tomarán decisiones para el mejoramiento de los servicios. Esta característica puede apuntar hacia una mejora, aunque hayan ocurrido variaciones, éstas pudieron producirse en la dirección deseada.

Por otro lado, Claire Guinchat y Michael Menou (1990) cuya obra ha sido altamente valorada en especial por la UNESCO, consideran que la tarea de evaluación es una investigación que formula su hipótesis y sus objetivos, define los fenómenos que serán tocados como tema de análisis, agrupa los datos, los analiza y deduce de éstos conclusiones. En esta definición, no se destacan aspectos tan importantes como la frecuencia de aplicación, la mejora

continúa y la satisfacción de las necesidades informativas de los usuarios. La misma se concentra en resumir, de manera concisa, las etapas de la evaluación.

1.5.2 Modelos de calidad

Los programas de gestión de calidad comenzaron a desarrollarse en el ámbito empresarial y actualmente se emplean en servicios educativos y en algunas bibliotecas.

- Modelo Malcolm Baldrige: Aplicado principalmente en Estados Unidos, es muy similar al modelo EFQM, dado que guarda concordancia entre sus criterios y subcriterios planteados.
- Modelo EFQM: Comúnmente aplicado en Europa, establece nueve (9) criterios, los cuales, a través de los subcriterios, reflejan aspectos a evaluar dentro de la organización.

Lo que destaca en el modelo EFQM es que da lugar a un fuerte liderazgo en la planificación de la política y la estrategia, manejo de personas y recursos a través de una serie de procesos, los cuales permiten obtener niveles de rendimiento excelentes para los grupos de interés (personas, clientes, sociedad), cuya innovación y aprendizaje mejoran continuamente.

1.5.3 Aplicación de Modelo EFQM en bibliotecas universitarias

La Unidad de Calidad de Bibliotecas Universitarias (UCUA), de España elaboró una adaptación del modelo EFQM, adaptada a la realidad bibliotecaria, la cual se expresó en:

- Guía EFQM para la Autoevaluación de Bibliotecas Universitarias: presenta la descripción de los nueve (9) criterios y los subcriterios que componen el modelo EFQM, pero adaptados para evaluar bibliotecas universitarias.

-Documentos para Evaluación Externa en Bibliotecas Universitarias: incluye por un lado la guía y las herramientas para la evaluación externa y, por otro, el Protocolo para la Redacción del Informe Final de Bibliotecas Universitarias.

1.6 Metodología

El alcance de la investigación será de tipo descriptivo, describiremos los criterios y subcriterios del Modelo EFQM e incluiremos una evaluación del criterio de liderazgo y sus subcriterios correspondientes.

Emplearemos instrumentos de recolección de datos, el primero será la revisión documental, que estudiará los resultados de la aplicación del Modelo EFQM en bibliotecas españolas y su incidencia en la mejora de la calidad de los servicios. Se tomará como referencia los indicadores estadísticos del CDI-Virtual, luego se aplicará el Cuestionario *LibQUAL+* para medir la satisfacción del usuario, y por último desarrollaremos las preguntas del criterio de Liderazgo del Modelo EFQM.

Los métodos de investigación a emplearse serán el cuestionario *LibQUAL+* y modelo EFQM. El cuestionario *LibQUAL+* será aplicado a una muestra de 41 alumnos de postgrado y del modelo EFQM sólo se desarrollará el primer criterio denominado liderazgo, el cuestionario de autoevaluación fue aplicado a seis (6) personas de la Escuela de Postgrado, los cuáles son jefes de áreas relacionadas directamente en la gestión del Centro de Documentación e Información.

Luego de esto se hará un análisis con los resultados obtenidos y se sustentará la aplicación o no del modelo al Centro de Documentación e Información Virtual de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Evaluación de servicios en bibliotecas

Arriola (2006) nos dice que la evaluación es un proceso sistemático, el cual nos permite determinar el grado de eficacia, economía y eficiencia de las distintas actividades, y de esta forma, determinar cualitativa y cuantitativamente el grado de cumplimiento de los objetivos de la biblioteca (p.39).

El proceso de evaluación enmarca muchos contextos, como el grado de eficacia alcanzado por la biblioteca en relación a los servicios ofrecidos, así como también, el cumplimiento de los objetivos de la biblioteca, en qué medida estos están siendo alcanzados con respecto a las necesidades informativas de los usuarios.

Por otro lado, Lancaster (1980) afirma que la evaluación es un proceso de investigación que se rige por los mismos modelos de método científico, es una herramienta para la toma de decisiones, y es componente esencial para la gestión. Al regirse por el método científico construye datos empíricos al formular la hipótesis y objetivos; define los fenómenos que hay que analizar, agrupa los datos (por documentos, la observación, la medida, las entrevistas) los analiza y deduce de ellos conclusiones.

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente, podemos decir que la evaluación supone un análisis del entorno actual en el que se encuentra la biblioteca, así como también, los diversos factores que influyen en el desarrollo de sus actividades y servicios prestados a la comunidad de usuarios a la cual sirve. Cada biblioteca es libre de escoger el método o modelo de evaluación, sin importar cual sea éste la biblioteca siempre debe estar en constante evaluación, ya que esto ira en mejora de la calidad de sus servicios.

2.1.1 Calidad de servicios en bibliotecas

Ishikawa (1988) detalla que la calidad puede ser tomada como una filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia donde todo el personal de la organización estará involucrado a fin de asegurar la continuidad de la misma.

La calidad es la estructura ósea de una organización y va de la mano con otros aspectos claves en la empresa, como la utilización de recursos financieros y la cultura organizacional (Crosby, 1994).

Roswitha Poll (1998) nos dice que la calidad del servicio está expresada en la misión, visión y objetivos de la institución, ya que, expresan las metas de la organización con respecto a los servicios o productos ofrecidos. La base fundamental para la construcción de estos conceptos son: los usuarios, demandas informativas y la demanda de servicios.

Como tal, la calidad es una estrategia administrativa que integra todos los niveles de la organización para alcanzar el dominio y el control de todos los procesos administrativos, operativos y comerciales, su objetivo no sólo es lograr la calidad del producto, sino además la calidad del costo, de la entrega, del servicio y de la satisfacción del cliente, todo esto se desarrolla mediante un esquema de gerencia participativa. Las bibliotecas que adopten un modelo basado en el mejoramiento de la calidad de sus servicios, obtendrán beneficios como el conocimiento de las preferencias del mercado (usuarios), uso eficiente de los recursos, reducción de costos y una mejora en su clima organizacional y lo más importante el cumplimiento de su misión, metas y objetivos (Olivera, 1997).

2.1.2 Importancia de la evaluación de servicios bibliotecarios

“Al considerar la evaluación de los servicios de información es necesario distinguir entre necesidades de información de la comunidad a la cual se sirve y las actuales demandas sobre el servicio”. (Lancaster, 1980, p.14).

El contraste al cual alude Lancaster es fundamental, ya que, las necesidades de información de los usuarios están en un cambio constante, con la aparición de las diversas herramientas tecnológicas. El uso de la información ha tomado un cambio significativo, ya que, no es necesario acudir a una biblioteca para acceder a información, con la aparición de internet los usuarios pueden acceder a la biblioteca desde la comodidad de sus casas. Es función primordial de las bibliotecas adecuarse a estos cambios y estar a la vanguardia tecnológica, para que puedan seguir satisfaciendo la demanda informativa de su comunidad de usuarios.

Gómez (2006) plantea un modelo de gestión basado en buscar la calidad y asegurarla controlando de modo sistemático todos los procesos que fluyen en su logro. La gestión de calidad se convierte en una filosofía organizacional, donde siempre debe estar presente la evaluación, ya que ésta nos permitirá identificar debilidades y fortalezas de la gestión para luego poder diseñar estrategias y obtener parámetros de eficiencia que nos permitirán alcanzar la calidad en plazos más cortos.

La gestión bibliotecaria tiene la necesidad de evaluar constantemente la eficacia de sus servicios para, de esta forma, saber en qué medida está cumpliendo con su labor informativa (Merlo, 1998, p. 285).

2.2 Modelos de calidad

Entendemos por modelo de calidad a un conjunto de criterios o áreas agrupadas, éstas sirven como referencia para estructurar un plan que lleve a la organización hacia la excelencia en la gestión. Los modelos ampliamente aceptados y con mayor reputación son: Malcolm Baldrige (EE.UU.), Modelo EFQM (Europa), Modelo Deming, Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, el cual es de reciente creación. A efectos de este informe, sólo se va a detallar el Modelo Malcolm Baldrige y el Modelo EFQM, los cuales han sido aplicados en bibliotecas o unidades de información.

2.2.1 Modelo Malcolm Baldrige

2.2.1.1 Antecedentes

El Premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos, llamado “Malcolm Baldrige”, se creó en memoria del Secretario de Comercio impulsor del mismo. Se estableció en la sesión de Mejoramiento Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige, Ley pública 100 -107, firmada por el presidente Ronald Reagan el 20 de agosto de 1987, luego de varios años el presidente Bill Clinton extendió el premio a los sectores de asistencia sanitaria y educación, en 1998 y 1999 respectivamente (NIST, 2008).

El premio tiene sus inicios en la década de los 80, cuando los productos japoneses inundaban el mercado norteamericano, debido a ello se creyó necesario responder de alguna forma a esta invasión, es así que en el año 1987 la Fundación Malcolm Baldrige crea el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, para fomentar en las organizaciones estadounidenses la cultura de la Calidad Total- Excelencia, como fuente de competitividad (Ferrando, 2005, p.26).

Las finalidades del Premio Malcolm Baldrige son:

- Promover la conciencia de la calidad.
- Reconocer logros de calidad de compañías estadounidenses.
- Publicar estrategias exitosas de calidad.

Según Membrado (2002) cada criterio del Baldrige está basado en unos conceptos y valores fundamentales, los cuales son: Liderazgo, planificación estratégica, enfoque hacia el cliente, aprendizaje de la organización y su personal, participación y desarrollo de los empleados y asociados, agilidad de respuesta y flexibilidad, orientación al futuro, gestión de la innovación, gestión basada en hechos, responsabilidad pública, orientación a los resultados y a la generación del valor, y por último perspectiva del sistema. Estos conceptos están recogidos en siete categorías:

1. Liderazgo: Examina cómo los altos ejecutivos son capaces de orientar a la organización y cómo la organización cumple sus responsabilidades para con el público y las buenas prácticas de ciudadanía.
2. Planificación estratégica: Evalúa la forma en que la organización establece las estrategias y cómo determina sus principales planes de acción.
3. Enfoque del cliente y de mercado: Detalla cómo la organización determina las necesidades y expectativas de los clientes y los mercados; cómo construye relaciones con los clientes.
4. Medida, análisis, y gerencia del conocimiento: Examina la gestión, uso eficaz, el análisis y la mejora de los datos y la información clave para apoyar los procesos de la organización y su rendimiento.
5. Enfoque del recurso humano: Detalla cómo la organización permite a su personal desarrollar todo su potencial y cómo ellos están alineados con los objetivos de la organización.
6. Dirección de procesos: Examina los aspectos clave, cómo la producción y entrega, diseño y administración.
7. Resultados económicos y empresariales: Evalúa el desempeño de la organización y la mejora en sus principales áreas de negocio como la satisfacción del cliente, rendimiento, recursos humanos, proveedores, rendimiento operativo, y el buen gobierno y responsabilidad social. Esta categoría también examina la forma en que la organización lleva a cabo la relación con sus competidores.

El *Malcolm Baldrige National Quality Award* es otorgado por el Instituto Nacional de Normas y Tecnología (NIST) y entregado por el presidente de los Estados Unidos a los negocios de manufactura y servicio, educación y a las organizaciones del cuidado médico, que se aplican y se juzgan para ser excepcionales en las siete áreas, en el caso del sector educación la aplicación tiene un costo de \$8000 (NIST, 2008).

El Malcolm Baldrige es poco conocido y utilizado fuera de los Estados Unidos, aunque hay muchas grandes multinacionales americanas que lo utilizan como herramienta de evaluación y mejora, ya que pone énfasis en los criterios de enfoque al cliente y satisfacción. El premio reconoce formalmente a las compañías y organizaciones que logran un liderazgo prominente en calidad, esto les permite hacer publicidad y anuncio de su premio. El premio favorece en la medida que otras compañías se verán obligadas a mejorar sus métodos de administración de calidad para poder competir con más efectividad por el premio.

En el caso del Perú, la Sociedad Nacional de Industrias, otorga un Premio Nacional a la Calidad, el cual está basado en el Modelo Malcolm Baldrige, éste se brinda a las organizaciones que constituyen un ejemplo a seguir por sus logros en la implementación del modelo. Se divide en tres categorías: producción, comercio y servicios y sector público. Para empresas grandes el costo es de S/.18,000, empresas intermedias S/.9,600, y pymes S/.3,800, cabe resaltar que los gastos de transporte, estadía y visitas de los evaluadores los cubre la empresa postulante.

2.2.1.2 Metodología

Las empresas que desean hacerse acreedoras al Premio Malcolm Baldrige deben someterse a un riguroso examen basado en un conjunto de criterios, conocidos como criterios de excelencia en el desempeño, los cuales alientan a la organización a mejorar su productividad a través de esfuerzos que los llevan a una doble meta:

- Entrega en el valor siempre creciente a los clientes dando como resultado un mayor éxito en los resultados.
- Mejor desempeño y capacidad general de la empresa.

Según NIST (2008) el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige puede otorgarse a un máximo de doce (12) empresas en cada una de las

categorías manufactura, servicios, pequeñas empresas, educación y cuidado médico. El sistema de evaluación del modelo corresponde a tres factores:

1. Enfoque: Se refiere al método usado para alcanzar los propósitos descritos en los criterios a examinar.
2. Implantación: Se refiere al grado del enfoque es aplicado a las áreas relevantes y actividades orientadas a los criterios que se examinan.
3. Resultados: Se refiere a los logros y efectos alcanzados por la correcta implantación de los criterios de excelencia.

Las organizaciones que se inician en el proyecto de adopción del modelo, requerirán de capacitación, mejoramiento en sus procesos y prácticas, además eventualmente asesoría. El punto inicial de la asesoría consiste en el desarrollo de un plan de acción, el cual deberá llevarse a cabo a lo largo del primer año. El plan es el producto de una primera evaluación de la empresa con el modelo. El plan de acción debe cubrir los elementos más importantes del modelo, éste busca desarrollar y desplegar los métodos que respondan a las preguntas contenidas en los criterios. Muchas de estas actividades significarán levantamiento de información o la realización de análisis de datos, por lo cual la organización deberá realizar informes entre las reuniones. Luego, periódicamente, deben evaluarse los avances y los resultados alcanzados, y de acuerdo a ello se deberán tomar las medidas de corrección necesarias.

Por último, luego de haberse alcanzado las metas previstas para el primer año, debe realizarse una autoevaluación y un nuevo plan de acción para mejorar los enfoques desarrollados y abarcar nuevos criterios del modelo, y así irlos introduciendo dentro de la cultura organizacional de la empresa, para que luego puedan ser desarrollados en su totalidad.

2.2.1.3 Experiencia de Malcolm Baldrige en bibliotecas peruanas

Caparó (2005) en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), desde el año 1998, viene implementando el modelo de calidad Malcolm Baldrige. Para la evaluación de sus procesos la universidad emplea una

metodología basada en uno de los criterios del Modelo Baldrige, al que se le conoce como “normalización de procesos”.

Este consiste en, primero, identificar los procesos claves de cada área o unidad de gestión de la institución y establecer un indicador que permita medir su rendimiento. Luego, periódicamente, dicho indicador será medido (por medio de encuestas) y los resultados serán registrados en un tablero de control denominado “semáforo”. Dichos resultados serán confrontados con los parámetros (porcentajes) previamente establecidos para lograr la satisfacción de los usuarios.

El Centro de Información de la UPC evalúa también sus servicios y procesos con el Malcolm Baldrige, específicamente el proceso de circulación de documentos, para ello utiliza cuatro indicadores de gestión que están referidos a la aplicación del servicio, el grado de disponibilidad, la rapidez en la atención y el porcentaje de documentos perdidos.

Cada semestre, el Centro de Información realiza una encuesta de satisfacción de usuarios que consta de 15 preguntas en la que los encuestados califican en una escala de 1 al 4 cada uno de los servicios que se les brinda.

2.2.2 Modelo EFQM

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (*European Foundation Quality Management*) es una entidad sin fines de lucro formada por organizaciones europeas, y creada en 1988. Su misión es impulsar la excelencia en las empresas europeas de forma sostenida, y tiene como visión un mundo en el que las instituciones sobresalgan por su excelencia.

El modelo EFQM, parte de la siguiente premisa:

“Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos” (Ferrando, 2005, p. 32).

A partir de ello podemos deducir que el modelo pone énfasis en el criterio de liderazgo, ya que, es ejercido sobre la planificación y la política de la organización, y a la vez, apoyado en la estrategia y recursos, a través de una serie de procesos, permiten obtener niveles de rendimiento excelentes para los grupos de interés cuya innovación y aprendizaje se retroalimenta, lo cual garantiza una mejora continua.

El costo de aplicación bordea entre los 1,350 – 11,000 euros, esto depende del tipo de empresa y las ganancias anuales que percibe la misma, en el rango más bajo se encuentran las pymes, en el caso de universidades se categorizan de acuerdo a los ingresos que perciben, ya sea por matrículas y/o gestiones de la propia universidad.

2.2.2.1 Antecedentes

En 1988, catorce compañías líderes de distintos sectores fundaron la *European Foundation Quality Management* (EFQM), la cual tiene como objetivo potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales. Una de las actividades más importantes de la EFQM fue impulsar la creación del Premio Europeo a la Calidad, el cual fue creado en 1991 por 300 expertos de distintas ciudades de Europa. En 1992 Juan Carlos I, Rey de España, presentó el premio en el Forum EFQM celebrado en Madrid e hizo entrega de los primeros premios EFQM.

“El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que pueden utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia”. (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2008).

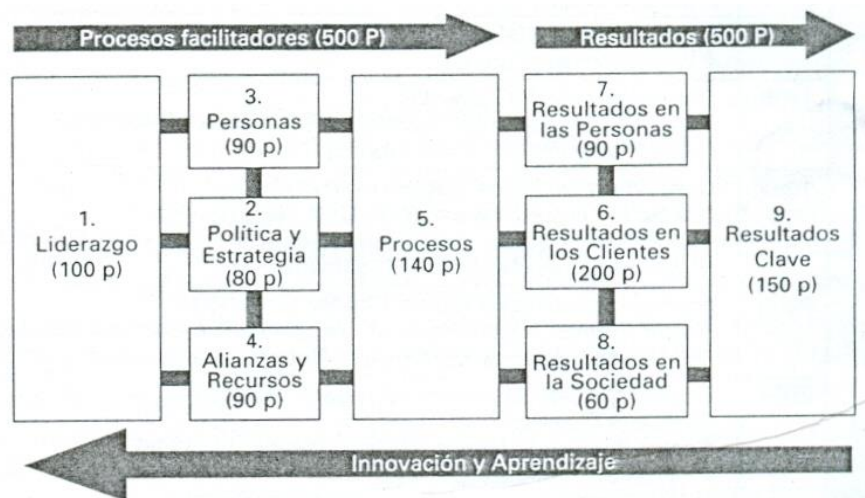
Por lo tanto, las organizaciones de cualquier tipo o sector empresarial para tener éxito necesitan establecer un sistema de gestión apropiado, no estando excluida en este caso, las bibliotecas, centros de documentación o archivos. Es por esto, que los bibliotecólogos como gestores de información y teniendo en cuenta que tienen un contacto directo con el usuario deben emplear métodos, modelos y directrices que permitan evaluar la calidad de los servicios y productos informativos.

El Modelo EFQM de Excelencia reconoce que la excelencia de una organización se logra de manera sostenida mediante distintos enfoques y conceptos fundamentales, los cuales constituirán la base del modelo. La relación de estos conceptos no obedece a ningún orden en particular ni trata de ser exhaustiva, los conceptos cambiarán a medida que se desarrollan y mejoran las organizaciones excelentes (EFQM, 2008).

Según lo planteado, se puede decir que el Modelo EFQM es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecerlo, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia y analizando las diferencias y otros aspectos que pueden existir dentro de la organización para alcanzarla.

El modelo EFQM de Excelencia consta de nueve (9) criterios. Estos criterios se agrupan en dos categorías: criterios de agentes facilitadores y criterios de resultados. Los dos grupos tienen el mismo peso específico, pero dentro de cada grupo los criterios tienen un valor distinto, el cuál puede reflejarse en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 1
Puntuación Modelo EFQM



Fuente: Membrado, J. (2002). p.33.

Los agentes facilitadores (criterios 1-5) son aquellos que van a permitirnos la obtención de unos determinados resultados (criterios 6-9) éstos miden los logros alcanzados. A continuación se detallan los criterios:

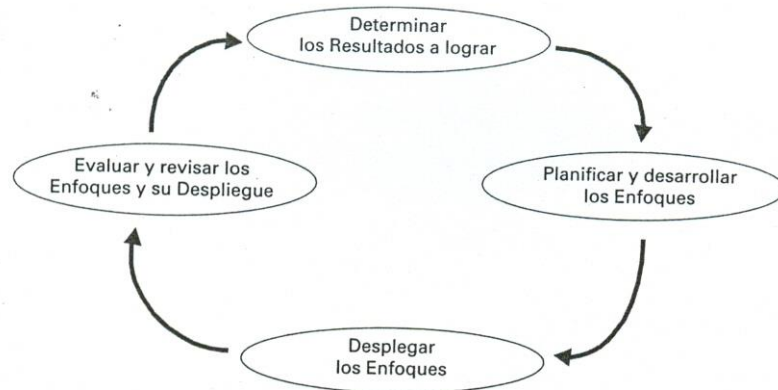
1. Liderazgo: Refleja como los líderes desarrollan, estimulan y fomentan una cultura de gestión, además de su compromiso personal con el desarrollo y puesta en práctica de un sistema de gestión dentro de la organización.
2. Política y estrategia: Muestra en qué medida la biblioteca implanta su misión y visión en relación con los objetivos de la universidad, y si están fundamentadas en las necesidades y expectativas de los clientes, en la información procedente de medidas de rendimiento y de las actividades de investigación, aprendizaje y creatividad.
3. Personas: Este enunciado se puede resumir en cómo se desarrollan los recursos humanos para aprovechar al máximo todo su potencial para lograr la mejora continua.

4. Alianzas y recursos: Aquí se analiza como se gestiona los colaboradores externos, las finanzas, infraestructura, equipos, tecnología, información y conocimiento dentro de la organización.
5. Procesos: Aquí se encuentran las actividades de valor añadido necesarias para la obtención de un producto o servicio, estos deberán orientarse a los usuarios de biblioteca y tener en cuenta las características y expectativas de éstos, así como su perfil de usuario.
6. Resultados en sus clientes: Lo que consigue la biblioteca en relación a sus clientes, se tomará como base las medidas de percepción, estadísticas, indicadores de rendimiento, etc.
7. Resultados en las personas: En este caso se reflejaría el impacto de la biblioteca en la universidad y dentro de la sociedad en términos generales, lo que consigue la organización de la cual formamos parte, en relación con su entorno social a nivel nacional e internacional
8. Resultados en la sociedad: Es lo que consigue la organización en relación con su entorno social, a nivel local, nacional e internacional.
9. Resultados claves: Se refleja en el rendimiento general de la organización, lo cual se ve reflejado en los resultados clave e indicadores clave.

2.2.2.2 Metodología

Uno de los fundamentos del Modelo EFQM, es el esquema lógico REDER, y que en inglés tiene las siglas de RADAR (resultados, enfoque, despliegue, evaluación y revisión).

Gráfico N° 2
Esquema lógico REDER



Fuente: **Membrado, J. (2002).** p.34.

The European Foundation Quality Management afirma que el esquema lógico REDER establece que una organización necesita:

1. Determinar los “Resultados” que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados cubren el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
2. Planificar y desarrollar una serie de “Enfoques” sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
3. “Desplegar” los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa.
4. “Evaluar y Revisar” los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En función de todo ello debe identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

Al utilizar el modelo en una organización, y realizar la autoevaluación, los cinco (5) elementos REDER deben abordarse en cada subcriterio del grupo “Agentes Facilitadores”, y el elemento Resultados debe abordarse en cada subcriterio del grupo “Resultados”.

Alonso (2003) detalla que el proceso de evaluación según EFQM se desarrolla en tres fases:

1. Evaluación interna o Autoevaluación: Esta fase inicial comienza con la preparación de la documentación y la guía de la autoevaluación, dependiendo de las organizaciones este trabajo lo desarrolla la propia entidad o los técnicos en evaluación que disponga la misma.
2. Evaluación externa: Para analizar y validar el proceso debemos constituir un comité de evaluación externa, cuyos miembros deben ser expertos en evaluación, ajenos a la organización y designados por una entidad distinta a la evaluada. El objetivo de este comité es redactar un informe de evaluación externa tomando como base el informe de autoevaluación, además de la visita de los expertos, los cuales recabarán información necesaria a través de entrevistas, visitas a centros y audiencias públicas con el comité de evaluadores internos, personal y usuarios.
3. Evaluación final: Luego de haber concluido el proceso de evaluación externa, se reunirá el Comité de Autoevaluación para redactar el informe de evaluación final, el contenido de éste debe destacar los puntos fuertes y débiles de la organización, la identificación de las propuestas de mejora, designar a los responsables de las acciones, establecer un calendario de las acciones a emprender y hacer un seguimiento de las mismas.

Por todo lo expuesto anteriormente, en relación con el Modelo EFQM, se puede decir que las bibliotecas como administradoras y gestoras del conocimiento, deben formular una nueva visión sobre su quehacer y someterse a procesos de autoevaluación, acreditación y certificación de la calidad para que pueda ser comprobada la eficacia de sus servicios.

2.3 Aplicación del Modelo EFQM en bibliotecas universitarias españolas

Según la UCUA (2002, p.2)

“La biblioteca es una unidad de gestión que ofrece servicios a la comunidad universitaria en su triple vertiente: docente, investigadora, administrativa; los resultados, expresados en términos de producto o prestación de servicios, obtenidos por la biblioteca deben ser evaluados en la medida en que se convierten en recursos docentes, de investigación, etc. “.

Planteado lo anterior, se puede ver que la Unidad de Calidad de Universidades Andaluzas (UCUA) busca proveer un conjunto de productos y servicios orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria, dentro del Plan de Calidad de las Universidades Andaluzas, se estableció que el Modelo EFQM, sería el adoptado, por su comprobada eficiencia y efectividad en distintas organizaciones de España y del continente europeo.

Para evaluar la gestión de los servicios y productos informativos de las bibliotecas universitarias, la UCUA realizó la adaptación del Modelo de Excelencia Europeo (EFQM), a la realidad bibliotecaria y elaboró tres instrumentos claves que ayudarán en el desarrollo y evaluación del mismo.

2.3.1 Guías para la implementación del Modelo EFQM en bibliotecas

2.3.1.1 Guía EFQM para la autoevaluación de bibliotecas universitarias

La Unidad para la Calidad de Universidades Andaluzas (UCUA) diseñó una *Guía de Autoevaluación* que recoge orientaciones y directrices para valorar los nueve criterios que conforman el modelo EFQM, que ha sido adaptado, respetando su filosofía y estructura, a la realidad de las bibliotecas universitarias. La guía de autoevaluación, está dividida en cinco (5) partes:

1. Análisis y descripción: Aquí se describen los nueve (9) criterios y subcriterios del Modelo EFQM en los cuáles se detallan los conceptos de definición, áreas de resultado clave, despliegue, evidencias y preguntas.
2. Tablas: Se detallan 35 tablas para la recogida de datos, las cuales se encuentran reunidas bajo cuatro grupos: contexto de la biblioteca, recursos, servicios y satisfacción de los grupos de interés. Las tablas propuestas en esta guía luego han sido adaptadas a necesidades detectadas y no contempladas en la guía. Además, se han hecho encuestas específicas para medición del grado de satisfacción, el entorno de trabajo, clima laboral y liderazgo ejercido por el Equipo de Dirección de la Biblioteca.
3. Indicadores: La guía propone 21 indicadores de rendimiento, que permiten un alto grado de comparación entre las bibliotecas de las universidades andaluzas.
4. Matriz de excelencia: Se trata de un instrumento objetivo a través del cual el equipo de dirección de la biblioteca, puede determinar el nivel de excelencia en una gama numérica de 0 a 10. Proporciona a su vez 90 estándares de excelencia para orientar el enfoque y el despliegue de cada criterio EFQM, y hacia dónde dirigir los esfuerzos de planificación para mejorar los niveles de calidad.

5. Directrices generales para los Comités de Evaluación de departamentos universitarios y titulaciones en las que se recogen los aspectos básicos del servicio bibliotecario que convierten productos bibliotecarios en recursos docentes o de investigación y que por tanto, pueden ser evaluados desde la perspectiva de la docencia e investigación universitaria en términos de impacto.

Tomando en cuenta la estructura de la *Guía de Autoevaluación*, se puede ver que ésta es una herramienta completa que abarca todos los aspectos del Modelo EFQM, pero sin dejar de lado el contexto bibliotecario en el que se ve envuelta, además, permite incluir indicadores propios de cada biblioteca, ya que muchas de las bibliotecas antes del proceso de evaluación tenían procesos y metodologías propias para medir la calidad y eficiencia de sus servicios, y lo que se busca es no dejar de lado estos instrumentos, la flexibilidad del modelo es un punto fuerte en la guía.

2.3.1.2 Documentos para la evaluación externa de bibliotecas universitarias

El Grupo de Coordinación de Bibliotecas Universitarias de Andalucía (2002) participó en la elaboración de los *“Documentos para la evaluación externa de las bibliotecas universitarias”*, ésta incluye la *“Guía para la evaluación externa de bibliotecas universitarias”* y las *“Herramientas para la evaluación externa de bibliotecas universitarias”*.

La guía para la evaluación externa, detalla distintos aspectos como:

- Objetivos de la evaluación externa.
- Perfil y estructura del Comité de Evaluación Externo, el cual debe contar como presidente a un profesional bibliotecario o profesor de bibliotecología con experiencia en el campo de bibliotecas universitarias y el Modelo EFQM, además, debe contar con dos vocales, un representante de bibliotecas universitarias con experiencia reconocida

en el campo y otro técnico con conocimientos y experiencia en la evaluación de programas, o en evaluaciones institucionales.

- Descripción de las tareas del Comité de Evaluación Externa, funciones, plan de trabajo, cronograma de actividades, entrevistas y visitas a las instalaciones, además del análisis de la documentación y acciones posteriores a la evaluación externa.
- Elaboración de recomendaciones para la formulación de juicios de valor contrastando con la información recibida por parte de la biblioteca.
- Aspectos referentes a la elaboración del Informe de Evaluación Externa, donde se indica cómo debe realizarse, los plazos, fechas de entrega y estructura.
- Recomendaciones acerca de la recepción de los visitantes del Comité de Evaluación Externa, para que haya un correcto desarrollo durante la visita.

Según la UCUA (2002), las *Herramientas para la evaluación externa de bibliotecas universitarias*, es un documento de suma utilidad para el Comité de Evaluación Externa (CEE) y se divide en dos partes:

1. Análisis de la biblioteca universitaria a través del *Informe de Autoevaluación*: Este apartado se refiere al análisis ordenado de la información proporcionada a través del Informe de Autoevaluación, esto se realiza previa a la visita del Comité de Evaluación Externa (CEE). Dentro de esta herramienta se presenta la tabla A que contiene toda la información que el CEE puede utilizar para valorar la biblioteca universitaria a través de una relación de temas de interés agrupados en los criterios y subcriterios propuestos en la guía de autoevaluación. Esta lista de temas organiza de forma eficiente los temas que el CEE debe valorar, cabe resaltar que el CEE puede añadir, suprimir o agregar los temas propuestos. También, incluye una tabla resumen de entrevistas, donde se indican los colectivos a entrevistar y los subcriterios en los se debe poner énfasis a la opinión de los entrevistados.

2. Aspectos a considerar para la elaboración del *Informe de Evaluación Externa*: Esta etapa se considera como la de síntesis, presenta la relación de aspectos a tomar en cuenta en la elaboración del informe de evaluación externa, este apartado pretende ser una ayuda para el CEE en el momento de realizar su informe. Las evidencias y opiniones acumuladas por cada miembro del CEE se organizarán y simplificarán para poder ser expuestas entre los miembros y efectuar el informe oral previo, para luego de esta etapa realizar el informe escrito.

Cabe resaltar que estos documentos han sido utilizados como fuente de consulta por todos los Comités Externos de las distintas bibliotecas españolas que adoptaron el Modelo EFQM, para la evaluación de sus servicios.

2.3.1.3 Protocolo para la redacción del Informe Final de bibliotecas universitarias

La UCUA, en el año 2004, elaboró la estructura del Protocolo para la redacción del Informe Final, el cual tiene como finalidad uniformizar la presentación de los informes. El documento esta dividido en cinco partes:

1. Introducción: Se detalla el nombre de la biblioteca evaluada y la convocatoria de evaluación, la decisión de evaluar, experiencias previas de evaluación, existencia de un Plan Institucional de evaluación, etc. También, se detalla la composición y el nombramiento del CEE, el programa de la visita, asistencia a las audiencias e incidencias
2. Valoración del proceso de evaluación interna: En este capítulo el CCE valorará los diferentes criterios obtenidos a través del autoinforme, de las audiencias, de las observaciones directas y de la documentación adicional utilizada.
3. Valoración de los criterios: Aquí se detalla la información obtenida del autoinforme, de las audiencias, observaciones y documentación adicional utilizada, luego detalla de forma integrada los distintos criterios del Modelo EFQM desde una perspectiva cualitativa, y por último se

detallan las fortalezas, debilidades y acciones de mejora no contempladas por el CEE, pero que se conocieron a raíz del proceso de evaluación externa.

4. Síntesis de la evaluación externa: El CEE asignará una puntuación a cada subcriterio, además en esta sección el CEE puede incluir comentarios acerca de la realización del enfoque y despliegue de los criterios.
5. Valoración del proceso de evaluación externa: Se valorará cualquier aspecto relacionado al proceso de evaluación externa, organización, grado de satisfacción, así como también sugerencias de mejora. Y por último, como anexos se incluyen los documentos adicionales utilizados dentro del proceso de evaluación externa.

2.3.2 Experiencias de la aplicación del Modelo EFQM en bibliotecas españolas

Dentro del *II Plan de Calidad de las Universidades* (2001-2006), que se establece por el Real Decreto 408/2002, nos dice que las universidades españolas tienen como objetivos:

1. Facilitar la implantación de sistemas de calidad integral para la mejora continuada.
2. Desarrollo de metodologías homogéneas con las coexistentes de las comunidades europeas que permitan establecer estándares contrastados.
3. Establecer un sistema de acreditación que garantice que la organización evaluada dispone de los medios adecuados para cumplir su misión.

En los países europeos, la evaluación de la calidad de la educación universitaria se ha convertido no sólo en una de las prioridades sino también en una exigencia tanto para las propias universidades como para los gobiernos y las administraciones públicas. En este sentido se adopta el Modelo EFQM para

evaluar la calidad de los servicios universitarios, y en el cual no se excluyen a las bibliotecas.

En el año 2000 la Unidad para la Calidad de Universidades Andaluzas (UCUA), estableció un *Plan Piloto para la Evaluación de las Bibliotecas Universitarias de Andalucía*, esto tuvo como objetivo la evaluación global del sistema andaluz de bibliotecas universitarias, las cuales estaban conformadas por las bibliotecas de las universidades de Málaga, Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Jaén, Huelva, Andalucía, y Pablo de Olavide de Sevilla.

La Agencia Andaluza de Evaluación, en el año 2007 publica el *Informe final de evaluación y aplicación de planes de mejora de las bibliotecas universitarias de Andalucía*, se detallan los logros y avances conseguidos mediante la puesta en marcha de los planes de mejora, y enfatiza la premisa de que el proceso de evaluación no debe terminar con la publicación de los planes de mejora sino con la aplicación de los mismos.

El caso particular de las bibliotecas universitarias andaluzas, se destaca que aún tratándose de bibliotecas con características diferenciadas en cuanto a sus dimensiones, trayectoria, tamaño, etc.; se produjo una colaboración muy estrecha entre ellas, a través del Grupo de Coordinación de la Evaluación de Bibliotecas Universitarias de Andalucía. Los logros han sido muchos desde el inicio del proceso, centrándose sobre todo en la aplicación del mismo modelo, EFQM, a través de las guías de la UCUA, así como también en el intercambio de experiencias, en el empleo de criterios y metodología consensuados y la planificación conjunta de mejoras.

Dentro de este ámbito vamos a tomar dos casos específicos, la evaluación de los servicios de biblioteca de la Universidades de Málaga, la cual pertenece al consorcio de bibliotecas andaluzas, y la biblioteca de Sevilla que no se encuentra dentro de este marco pero que también ha utilizado el Modelo EFQM, para la evaluación de la calidad de sus servicios bibliotecarios, se

detallan estas dos experiencias ya que hemos podido acceder a su documentación evaluativa.

2.3.2.1 Biblioteca Málaga

En el *Informe Final de Autoevaluación de la Biblioteca de la Universidad de Málaga* (2004) se detalla que en el año 2003 se da inicio al proceso de evaluación de la biblioteca universitaria y en el mes de febrero de ese año se realiza la convocatoria y constitución del Comité de Evaluación Interna (CEI).

En la composición del CEI quedaron representadas todas las bibliotecas, todas las escalas y grupos laborales de biblioteca, las principales categorías de usuarios y la Dirección de Evaluación y Mejora de la Enseñanza de la Universidad de Málaga.

En el *Informe Final de Evaluación de la Biblioteca de la Universidad de Málaga* (2004) se detalla que la fase de recopilación de información se llevó a cabo por parte del CEI, por el personal de biblioteca y por los directores de bibliotecas de área y centros y por otros servicios de la Universidad. La información que se recopiló se refería a los datos estadísticos, el análisis de las encuestas y otra documentación. Estos datos constituyeron la base para el análisis de los nueve criterios, distribuidos entre los cuatro subcomités formados por los miembros del CEI, éstos se encargaron de confeccionar los primeros borradores, los cuáles luego se distribuyeron a los coordinadores de los subcomités y estos designaron un comité de redacción para la elaboración del borrador del informe de autoevaluación, este documento luego de haber sido revisado CEI fue publicado en la página web de la biblioteca y difundido a toda la comunidad universitaria.

Luego de esta fase se pasa a la composición y nombramiento del Comité de Evaluación Externa (CEE) formada por un presidente, un profesional y un experto en EFQM. Luego el CEE desarrolla la visita a la biblioteca en un lapso de tres días, donde se realizan las audiencias con el CEI y con todos los

colectivos de la comunidad universitaria (11 sesiones) y agentes sociales, las visitas a las instalaciones (ocho bibliotecas) y las reuniones de trabajo del propio CEE. Las visitas y audiencias se celebraron en el tiempo y forma previstos, con alto número de participación e intervención por parte de los colectivos universitarios.

Se puede ver cómo conclusión, que la Biblioteca ha cumplido eficientemente el proceso de evaluación dentro de los plazos previstos, se destaca también la participación del gran número del personal bibliotecario y directivo, aunque hubo ausencia del colectivo universitario, éstos puntos se tomarán en cuenta para la elaboración de políticas y estrategias en busca de la mejora continúa

2.3.2.2 Biblioteca de Sevilla

Sonsoles (2006) detalla que la biblioteca de la Universidad de Sevilla en el año 2005, dentro del marco de los Programas propios de Evaluación de la Calidad de la Universidad de Sevilla, firmó un convenio con la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), ajustando el proceso de evaluación a la *Guía de Evaluación de Bibliotecas* del Consejo de Coordinación Universitaria.

La evaluación se realizó al servicio de bibliotecas en su conjunto, es decir a las bibliotecas centrales y a las bibliotecas de área, las cuales suman 20 en toda la universidad. Algunas de las razones que se consideraron para poner en marcha el proceso fueron: la importancia de evaluar la eficacia, eficiencia y utilidad del servicio y prestigio frente a la universidad, esta se tomaba como la oportunidad de demostrar a la administración universitaria la evolución del concepto de calidad en los servicios bibliotecarios.

Un elemento esencial dentro del proceso, y que es considerado como una de las razones que justifican el éxito, es la capacitación y formación en materia de evaluación de las personas implicadas en la evaluación, esto

garantizó la idoneidad del proceso, la visión positiva del modelo, y la respuesta también positiva a los planes de mejora propuestos.

El proceso interno de análisis que se deriva de la autoevaluación ha permitido a la biblioteca realizar un análisis detallado de su gestión dentro del marco de su institución, en este caso la Universidad de Sevilla. La implicación del personal fue un objetivo clave que se consideró dentro del proceso, ya que tanto el personal interno en el cual recaerá la implementación de los planes de mejora, como las autoridades académicas cuyo compromiso con la biblioteca ha sido fundamental para el desarrollo de los servicios bibliotecarios, se sentirán vinculados con los resultados del proceso.

Cuando se designó el Comité de Autoevaluación interna, se inició la campaña de difusión a la comunidad universitaria, esta se reflejó en diversas actividades como: jornadas de formación para el personal bibliotecario, la creación de una página web para difundir los temas tratados en las jornadas, carteles, protector de pantalla para las computadoras que animaban a la participación de la comunidad universitaria, y a la vez, hacían de su conocimiento el modelo del proceso de evaluación.

El nivel de participación dentro del proceso se dio de forma casi global por parte de los involucrados, se formaron seis (6) grupos de trabajo uno para cada uno de los apartados de la *Guía de Autoevaluación*, los cuales son: el servicio de biblioteca y su integración en la institución, procesos, comunicación, personal, instalaciones, recursos y resultados. Cada grupo a su vez estuvo coordinado por dos miembros del Comité Interno, esto hizo posible que a las 16 personas que formaron el Comité Interno se sumaran otras 22, los cuales eran profesionales pertenecientes a la biblioteca.

La participación e implicación de este gran número de personas fue de gran importancia. Para los bibliotecarios quedó establecido en las audiencias que el proceso de evaluación ha sido una oportunidad para conocer mejor la biblioteca y concientización de la misma acerca de su rol fundamental dentro

de la comunidad universitaria, hecho que había pasado desapercibido por las autoridades ajenas al servicio. El personal docente también formó parte del proceso y luego se tornó en un aspecto fundamental y decisivo ya que fueron ellos quienes se encargaron del desarrollo y la culminación del mismo.

Por otro lado, la participación estudiantil fue muy escasa dentro del proceso, si bien es cierto participaron en las audiencias, este fue un número muy limitado, esto puede deberse a los hábitos de estudio y aprendizaje, es por esto que la biblioteca pondrá en marcha mecanismos que incentiven el uso de la biblioteca. A pesar de la diversidad estudiantil entre distintas facultades, se pudo ver, a través de las encuestas, que tienen necesidades comunes cuando se trata de alcanzar objetivos académicos, como por ejemplo: entornos agradables, espacios diferenciados y adaptados a sus diferentes necesidades de estudio, horarios amplios, acceso rápido a los recursos de aprendizaje y personal eficiente que pueda responder a sus demandas informativas.

Las instalaciones de la biblioteca fueron uno de los aspectos peor valorados por los alumnos dentro de las encuestas, ya que necesitan mejora en infraestructura, equipos informáticos, mayor cantidad de ambientes de estudio, etc.

Un aspecto que vale la pena mencionarse es que la biblioteca aplicó el cuestionario propuesto en la guía, pero luego se vio que no era un instrumento adecuado, dado que no recogía los datos esenciales del servicio de biblioteca con respecto al entorno de satisfacción de la calidad y de cómo ésta se manifiesta actualmente dentro del entorno bibliotecario, a partir de ello se vió conveniente el análisis del cuestionario *LibQUAL+*, y de su posible aplicación en la biblioteca.

Cómo puede verse, cada biblioteca es libre de utilizar los métodos complementarios que crea necesarios para la evaluación de la calidad de sus servicios, claro está, teniendo como base la *Guía de Autoevaluación para*

Bibliotecas Universitarias, pero esto no quita el hecho que puedan apoyarse en otras herramientas para tener datos más exactos.

2.4 Herramientas para evaluar la calidad del servicio de la biblioteca

2.4.1 Servqual

Snyder (2002) nos dice que SERVQUAL de Parasuranam es el estándar de la industria para medir la calidad del servicio en el sector empresarial privado. Servqual evalúa cinco criterios: lo tangible, lo relevante, la seguridad, la confiabilidad y las impresiones del servicio. Estos criterios fueron considerados para elaborar el primer diseño de *LibQUAL+* en el año 2000.

2.4.2 Cuestionario Libqual

Cook y Thompson (2001) señalan que *LibQUAL+* es un instrumento que mide la percepción que tienen los usuarios de una biblioteca y nos permite identificar las áreas de desarrollo potencial.

El instrumento actual de *LibQUAL+* consta de tres partes y sólo toma 10 minutos para ser respondido: la primera parte nos sirve para obtener la información demográfica del participante, como sexo, edad, facultad de estudios; en la segunda parte encontramos 25 preguntas donde hay tres niveles a considerar: el nivel mínimo, el nivel deseado y nivel actual percibido; en la tercera parte hay tres preguntas cerradas para conocer su apreciación final del servicio y una pregunta abierta para comentarios finales. Cabe resaltar que la segunda parte de la encuesta *LibQUAL+* las 25 preguntas fueron diseñadas considerando cuatro criterios: la importancia del servicio, el ambiente o lugar de la biblioteca, el control personal del lector y el acceso a la información.

La primera experiencia de la aplicación de *LibQUAL+* se desarrolló en el año 2000 con doce (12) bibliotecas miembros de la Association of Research

Libraries (ARL) las cuales fueron: University of Arizona, University of California, University of Connecticut, University of Houston, University of Kansas, University of Minnesota, University of Michigan, University of Pennsylvania, University of Pittsburgh, University of Washington, Virginia Tech y York University.

2.4.3 Aplicaciones del Libqual en bibliotecas peruanas

El cuestionario *LibQUAL+* en bibliotecas peruanas ha sido aplicado en dos oportunidades. La primera, en el año 2003 a cargo de Rosa Tello en la Biblioteca Central de la UNMSM específicamente al servicio de referencia. La segunda fue en el año 2004 a cargo de Roxana Huamán Uriarte, Karen Alfaro y Carlos Vilchez, el cuestionario se entregó a alumnos de las facultades de Ciencias Contables, Ciencias Sociales, Derecho y Ciencia Política, Farmacia y Bioquímica y Psicología. En el segundo caso se trabajó con la versión de Thompson Cook y Heath versión breve de 13 ítems).

Tello (2004) en un primer momento se planteó trabajar con una muestra de 700 alumnos de pregrado de la UNMSM, pero por motivos de inventario de la colección en ese periodo solo se pudo trabajar con una muestra de 20 alumnos.

Al aplicar la versión piloto de *LibQUAL+* al servicio de referencia, se obtuvo como punto fuerte el “control personal del lector” y como punto débil el “espacio de la sala de referencia” por considerarlo muy pequeño. También se identificó que el personal dedicado al servicio no es suficiente para satisfacer todas las consultas e inquietudes de los usuarios.

Huamán, Alfaro y Vilchez (2008) encuestaron a 600 estudiantes de la UNMSM (332 varones, 266 mujeres y dos (2) personas que no indicaron su sexo) este estudio permitió dimensionar la magnitud de las dos brechas de calidad, el área que presenta mayor déficit es la de acceso a la información, los autores afirman que esto puede deberse al bajo presupuesto asignado a la

compra de material bibliográfico. La dimensión de control personal, vinculada con el uso de recursos electrónicos, como página web de la biblioteca y acceso a bases de datos también fue poco valorada.

Cabe resaltar que la dimensión referida al trato que los lectores reciben, no fue evaluado tan negativamente y es que, a pesar de las muchas limitaciones de las bibliotecas de la UNMSM, el personal trata de suplir esas carencias con un trato amable y cordial hacia sus usuarios

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL CENTRO DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN VIRTUAL DE LA ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

3.1 Universidad San Ignacio de Loyola

La Organización San Ignacio de Loyola tiene más de 40 años de experiencia en el sector educativo, especializándose en todos los niveles de enseñanza: desde el nivel inicial, con el Colegio San Ignacio de Recalde, hasta los estudios superiores en la Escuela de Postgrado USIL.

La Universidad San Ignacio de Loyola desarrolla su formación académica a través de un curriculum por competencias, que responde a las demandas de un mundo globalizado. Para ello, desde el primer año, conjuga los valores, la responsabilidad social, el desarrollo humano y la educación bilingüe con cursos de formación científica y humanística, de especialidad y gestión empresarial.

La filosofía de la Universidad San Ignacio de Loyola privilegia la formación integral del estudiante, respondiendo al principio de conservación de la vida y al desarrollo de la persona. Para ello, ha incorporado un modelo de formación profesional acorde con las exigencias del nuevo siglo: un ser humano emprendedor con visión empresarial, con conocimientos, habilidades, sólidos principios éticos y morales, y que sea capaz de generar propuestas creativas, productivas, técnicas y sociales para el desarrollo sustentable del país; ello se ve reflejado en la visión y misión de la Universidad que a su vez se complementa con los pilares estratégicos de la organización.

- **Visión**

Líder en la formación de profesionales éticos y de alta calidad, según estándares nacionales e internacionales.

- **Misión**

Formar profesionales humanistas, emprendedores y líderes con visión empresarial, que investigan y contribuyen al desarrollo sustentable de la sociedad peruana.

3.1.1 Antecedentes

La Organización San Ignacio de Loyola está compuesta por tres empresas, las cuales son: La Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), el Colegio San Ignacio de Recalde (CSIR) y la Escuela de Post Grado de la Universidad San Ignacio de Loyola (EPG - USIL), la OSIL fue fundada hace un poco más de cuarenta años, sin embargo como empresa nace en diciembre de 1995.

En el año 1968 se crea la Academia San Ignacio de Loyola en las instalaciones de la sala de retiros de la Casa Virgen de Fátima en Miraflores. Luego de 22 años en el local de la academia, se crea el Colegio San Ignacio de Recalde, y es a partir del año 1995 que se inicia la creación de la Universidad San Ignacio de Loyola, que vino a ser la primera universidad aprobada por la CONAFU (Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades).

Desde el día de su constitución hasta la fecha ha logrado grandes e importantes cambios, dentro de los cuales resaltan sus adelantos tecnológicos, además, la USIL apunta a la descentralización ya que planea impartir a los alumnos estudios de semestres completos fuera de la ciudad de Lima tratando de que interactúen con otras ciudades del interior del país.

3.1.2 Organización

En la actualidad la Universidad San Ignacio de Loyola tiene cuatro (4) facultades, las cuales albergan a 18 carreras universitarias:

- **Facultad de Ciencias Administrativas**

- Administración.
- Marketing.
- Derecho.
- Economía.
- Economía y Finanzas.
- Economía y Negocios Internacionales.
- Negocios Internacionales.

- **Facultad de Ingeniería y Arquitectura**

- Ingeniería Agroindustrial y Agronegocios.
- Ingeniería Industrial y Comercial.
- Ingeniería Informática y de Sistemas.
- Arquitectura, urbanismo y territorio.

- **Facultad de Humanidades**

- Arte y Diseño Gráfico Empresarial.
- Ciencia y Tecnología de la Comunicación.
- Psicología empresarial.
- Educación.

- **Facultad de Hotelería, Turismo y Gastronomía**

- Administración Hotelera.
- Administración en Turismo.
- Gastronomía y Gestión de Restaurante.

3.2 Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola

3.2.1 Antecedentes

La Escuela fue fundada en el año 1996, cabe resaltar que fue la primera escuela en el Perú en ofrecer la maestría de Administración de Negocios a lo largo del tiempo se ha visto necesario diversificar la gama de programas

ofrecidos, de esta manera se incursionó en la creación de diplomados, programas de desarrollo ejecutivo, programas para empresas, programas de coaching, etc. Actualmente, la Escuela de Postgrado se encuentra ubicada en el distrito de La Molina en la avenida La Fontana 750, a sólo dos cuadras del campus de la universidad.

Su misión es la formación de profesionales líderes preparados para afrontar nuevos retos y objetivos, siendo capaces de generar cambios y crear oportunidades, con sólidos conocimientos de las diferentes herramientas de gestión de negocios. Su visión es la de ser una escuela de negocios globalmente competitiva, entrenadora de líderes, gerentes y especialistas que buscan transformar las perspectivas profesionales del mundo gerencial.

3.2.2 Organización

La Escuela de Postgrado está conformada por la Unidad de Postgrado, encargada de los cursos de maestrías y diplomados, el Centro de Desarrollo Ejecutivo (CDE) encargado de organizar los cursos cortos de capacitación ejecutiva, y por último tenemos al Centro Pymes, responsable de gestionar el diplomado en pequeñas empresas.

Cabe destacar que la Escuela forma parte del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (Cladea) y de *The Business Association of Latin American Studies* (BALAS), gracias a ello los alumnos pueden obtener dobles y hasta triples titulaciones, algunas muchas veces se dan de forma automática.

3.3 El Centro de Documentación CDI

Fue creado en el año 1996, en base a un estudio de benchmarking aplicado a las bibliotecas de las facultades de negocios de las principales universidades de nuestro país, esto se hizo con el objeto de brindar servicios de información con un valor agregado y diferenciado de lo que existía hasta esa fecha en el mercado. El CDI es miembro de la Agrupación de Directores de

Centros de Información de CLADEA, y también pertenece al Grupo de Bibliotecas Académicas Altamira.

3.3.1 Misión

Reunir y facilitar información que apoye el desarrollo de las actividades académicas, de investigación y consultoría de los programas académicos ofrecidos por la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola

3.3.2 Infraestructura

El CDI ocupa un área de 196 m, posee una sala de lectura con 38 asientos distribuidos en nueve mesas; además, cuenta con cuatro computadoras con acceso a internet, un escáner, una impresora láser, estante exhibidor de novedades, veinte estantes en la sala de lectura los cuáles están destinados a albergar a la colección de libros y material de referencia, ya que ésta, es de estantería abierta.

También se cuenta con una sala destinada a la videoteca, que cuenta con un reproductor de VHS, reproductor de DVD, televisor de 29 pulgadas y seis estantes para el almacenamiento de VHS.

En lo que se refiere al mobiliario de la colección de publicaciones periódicas, se cuenta con una estantería móvil en la cual se encuentran las revistas, periódicos, documentos y una colección de CD y DVD. Para la colección de tesis se cuenta con dos estantes con llaves, ya que este material es de uso exclusivo de los alumnos y profesores de postgrado.

3.3.3 Personal

El grupo de trabajo del CDI está compuesto por tres (3) bibliotecólogas por la demanda del servicio se convino que dos (2) de ellas trabajarán en el turno de la tarde, debido a que la mayor afluencia de usuarios se encuentra en

este horario. Las funciones se dividen de la siguiente forma, una bibliotecóloga está encargada del procesamiento de libros, documentos, material audiovisual y la actualización de las estadísticas. Una segunda bibliotecóloga se encarga de elaborar analíticas de revistas y periódicos, ingreso y asesoramiento en las tesis presentadas por los alumnos. La bibliotecóloga responsable del CDI se encarga de gestiones administrativas, control de proveedores, proceso de adquisiciones y seguimiento de las suscripciones. Las búsquedas especializadas vía el servicio Infoper y actividades de referencia son realizadas por todo el personal del CDI.

3.3.4 Servicios

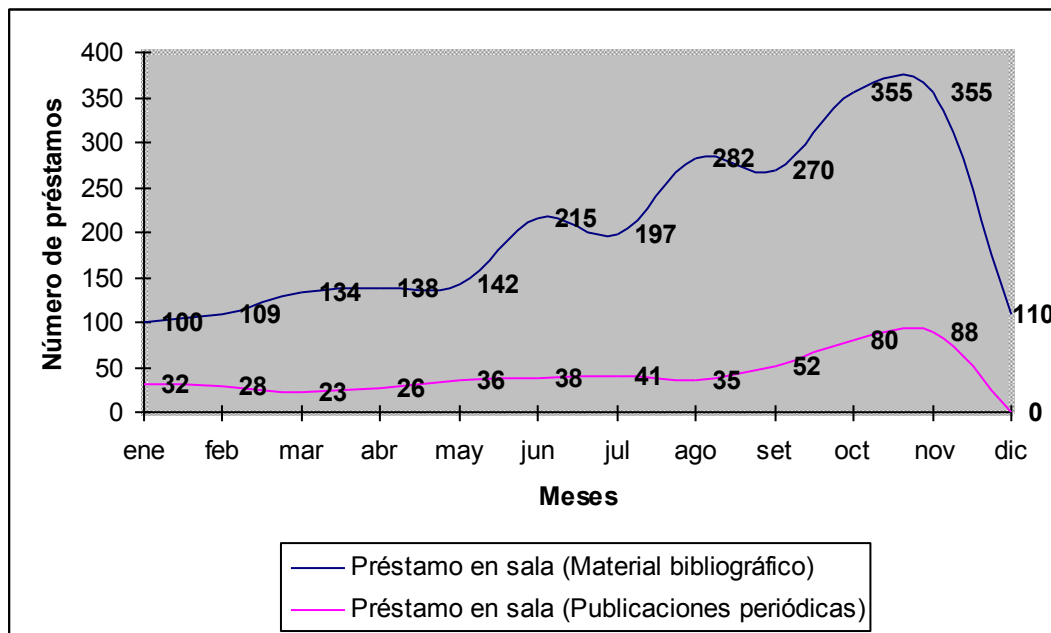
Los servicios que brinda el CDI son:

a. Lectura en sala

El uso de la sala se da por parte de los alumnos, docentes y administrativos de programas académicos, ofrece conexión inalámbrica; además, cuenta con las suficientes conexiones eléctricas para que los alumnos puedan hacer uso de sus computadoras portátiles. La consulta de materiales en la sala de lectura se brinda también a alumnos de pregrado de los últimos ciclos y a usuarios externos previa cita, con el fin de recopilar y organizar la información requerida.

En lo que concierne al préstamo de material bibliográfico (libros, referencias y documentos) al término del año 2007 se efectuaron 2,407 préstamos, en el caso de las publicaciones periódicas (revistas, boletines, informes mensuales y memorias) se consultaron 479.

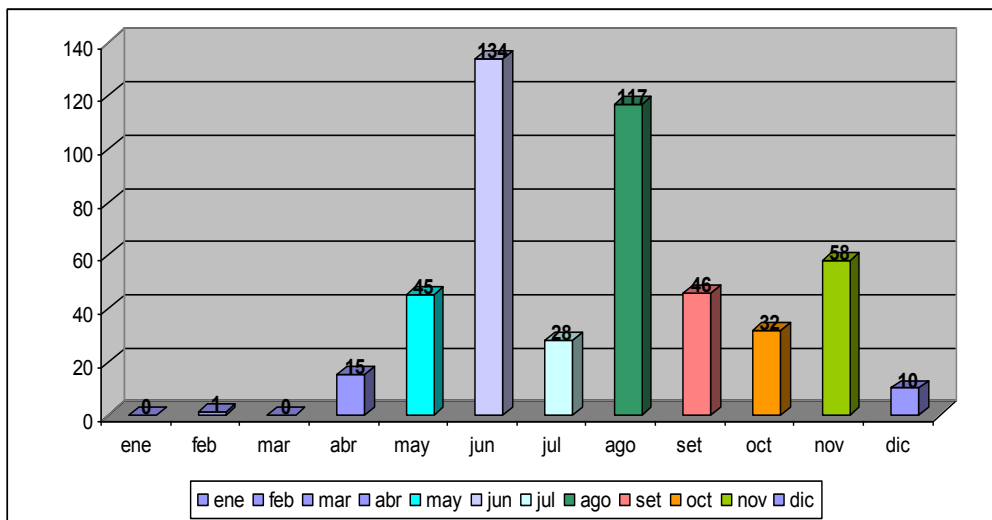
Gráfico N° 3
Préstamo en sala de lectura (Enero – Diciembre 2007)



Fuente: Informe de desempeño del CDI-Virtual EPG-USIL para el año 2007.
 Elaboración propia.

La colección de tesis sólo puede ser consultada en la sala de lectura, en el año 2007 las consultas ascienden a 476, esto refleja la predisposición de los alumnos a utilizarlas como fuente de consulta.

Gráfico N° 4
Consulta de tesis (Enero – Diciembre 2007)

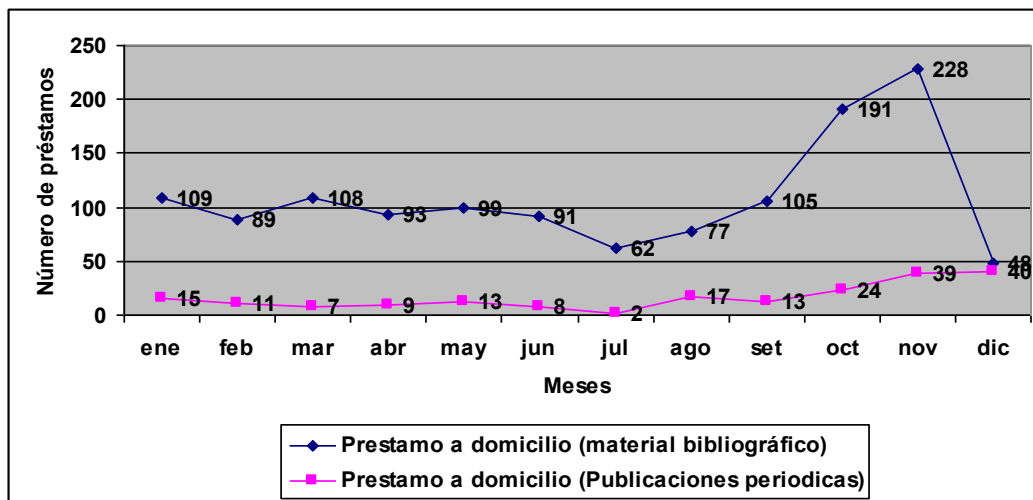


Fuente: Informe de desempeño del CDI-Virtual EPG-USIL para el año 2007.
Elaboración propia.

b. Préstamo a domicilio y préstamo interbibliotecario

El préstamo a domicilio se realiza solamente con usuarios internos. En el año 2007 se efectuaron 1,300 préstamos de material bibliográfico (libros, documentos y referencias) y 198 de publicaciones periódicas (revistas, memorias, boletines e informes mensuales). Cabe resaltar, que a mitad del año 2007, se canceló el servicio a domicilio de este tipo de publicaciones, por tener mucha demanda entre los usuarios y por el retraso de los usuarios en devolver las publicaciones.

Gráfico N° 5
Préstamo a domicilio (Enero-Diciembre 2007)

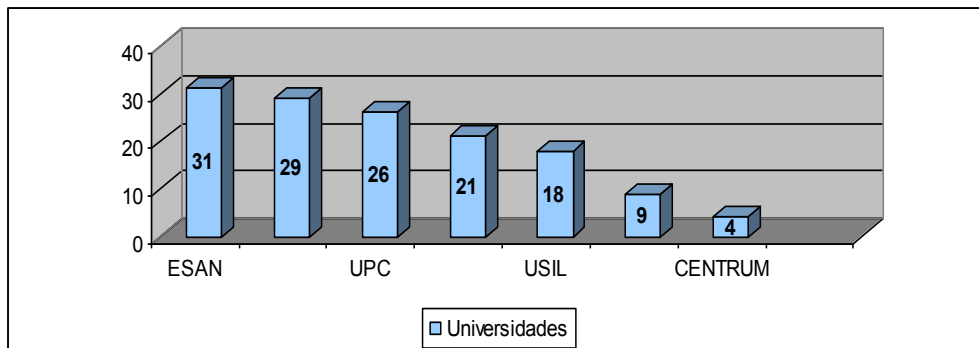


Fuente: Informe de desempeño del CDI-Virtual EPG-USIL para el año 2007.
 Elaboración propia.

El préstamo interbibliotecario se da con las bibliotecas pertenecientes al Consorcio Altamira. Este año se ha incrementado el número de préstamos a 138, esto significa la disponibilidad de las demás unidades de información en cooperar con la labor informativa.

Es necesario que haya una mayor coordinación con los profesores para la compra de material bibliográfico, ya que, muchas veces incluyen en sus *syllabus* material bibliográfico que no dispone la biblioteca y que son difíciles de conseguir, por ello el Centro de Información se ve en la necesidad de importar los libros dado que éstos se encuentran agotados en las editoriales.

Gráfico N° 6
Préstamo interbibliotecario (Enero – Diciembre 2007)



Fuente: Informe de desempeño del CDI-Virtual EPG-USIL para el año 2007.
 Elaboración propia.

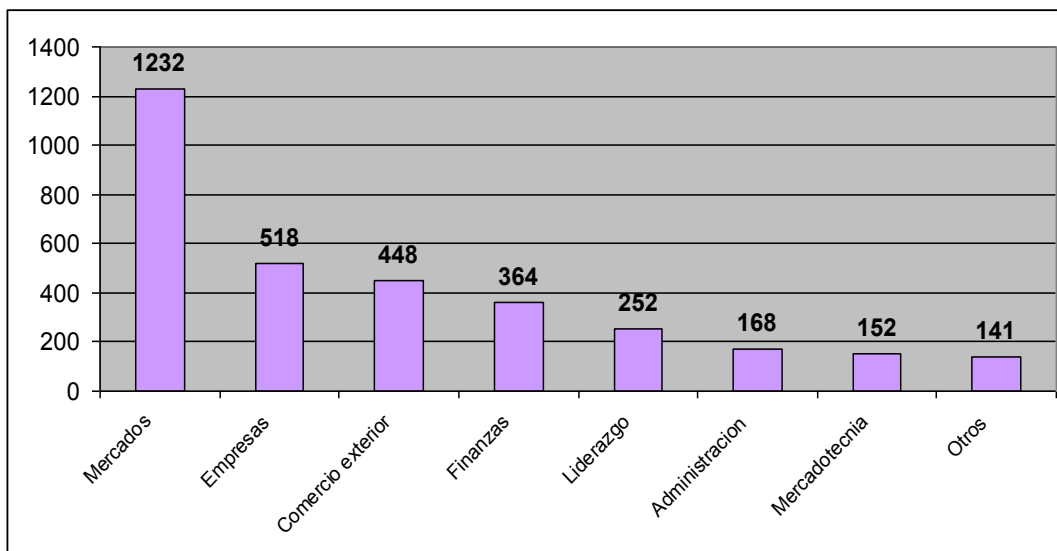
c. Información personalizada Infoper

Es el servicio de mayor demanda en el CDI y consiste en una búsqueda de información especializada a fin de absolver un requerimiento específico. La búsqueda se realiza en todas las fuentes de información a las cuales tiene acceso el CDI, tales como libros, revistas, estudios de mercado, enciclopedias, material de referencia, acceso a bases de datos, contactos con empresas y especialistas a través de la Asociación de Egresados.

La información recuperada se brinda al usuario de forma impresa o través de correo electrónico en formato digital, también se les da un directorio de enlaces electrónicos. El periodo de respuesta máximo del CDI para absolver este tipo de consultas es de dos días.

En el año 2007 se registró un total de 3,275 pedidos de información a través del servicio de Infoper, estos se han visto incrementados desde las charlas informativas del CDI acerca de los servicios y productos informativos, ya que, muchos de los participantes no tenían conocimiento de este servicio. En el cuadro que se muestra a continuación se detalla los temas de los Infopers atendidos.

Gráfico N° 7
Búsquedas especializadas Infoper (Enero- Diciembre 2007)



Fuente: Informe de desempeño del CDI-Virtual EPG-USIL para el año 2007.
 Elaboración propia.

d. Asesoría

El CDI brinda asesorías, en forma personal o grupal en cuanto a las normas de formato, citas bibliográficas y electrónicas que deben aplicar a sus proyectos gerenciales (tesis), éstas normas han sido establecidas en coordinación con la Dirección Académica de acuerdo a los estándares internacionales.

e. Alertas bibliográficas

Las alertas bibliográficas han sido desarrolladas a partir del mes de mayo del 2007, estas se muestran en la página web del CDI y permite el acceso de los alumnos a las nuevas publicaciones que se incorporan a la colección, su periodicidad es quincenal. La particularidad que tienen, es que los alumnos pueden acceder al índice digitalizado y al resumen de la publicación.

3.3.5. Tipos de usuarios

Los usuarios del CDI están conformados por los usuarios internos y externos. Los usuarios internos lo conforman los alumnos y ex alumnos de postgrado, profesores y personal administrativo de la escuela. La característica primordial de los alumnos de postgrado es que son estudiantes a tiempo parcial, ya que, tienen que dividir su tiempo con actividades laborales, es por esta razón su falta de tiempo para investigar, por ello, la gran mayoría de los alumnos realiza sus consultas de forma virtual, la cual consiste en información para sus actividades profesionales, para la gestión de sus empresas o para poner en marcha un proyecto personal.

Los usuarios externos lo conforman los alumnos de maestría de las universidades del Consorcio Altamira, empresarios, investigadores, alumnos de pregrado de los últimos ciclos y público en general.

En la actualidad, se cuenta con 67 profesores permanentes, 2,945 alumnos, número que incluye a los participantes que no llevan clases presenciales en las instalaciones de la Escuela, ya que, participan de los programas para empresas. Incluye también a los alumnos matriculados en los programas de maestría ofrecidos por las facultades de la universidad, los cuales son supervisados y asesorados por la Escuela.

3.3.6 Colección

La colección del CDI está conformada por material de referencia, libros, documentos (publicaciones, gubernamentales y estudios de casos), tesis, revistas especializadas y material audiovisual. El material bibliográfico asciende a 3,581 distribuido de la siguiente manera:

Tabla N° 1
Tipo de material bibliográfico

Tipo de material bibliográfico	Cantidad	Porcentaje de la colección
Libros	1,931	54%
Documentos	872	24%
Referencia	307	9%
Títulos de revistas especializadas	257	7%
Tesis	177	5%
Material audiovisual	37	1%
Total	3,581	100%

Elaboración propia.

También, se cuenta con analíticas de revistas y de periódicos, las cuales hacen un total de 38,587 en el caso de éste último el 80% se encuentra digitalizado y pueden ser consultados a través de la página web.

Tabla N° 2
Analíticas de material bibliográfico

Tipo de publicación	Cantidad
Periódicos	28,626
Revista	9,961
Total	38,587

Elaboración propia.

A todo esto se suma el acceso a bases de datos como *Ebscohost*, *Proquest*, *Cengage Learning*, *E-Libro*, *E-brary*, *Maximixe*, *Comex Peru*, y *Adex Data Trade*, las cuales son fuente de información consultada en desarrollo de las búsquedas de Infoper.

Los principales temas de la colección son: administración, finanzas, pymes, liderazgo, economía y contabilidad. A continuación se muestra el número de ítems recuperados en la base de datos:

Tabla N° 3
Temas de la colección del CDI

Temas	Cantidad	Porcentaje de la colección
Administración	4.764	50%
Economía	2,021	21%
Contabilidad	920	10%
Liderazgo	831	9%
Finanzas	770	8%
Pymes	149	2%
Total	9,445	100%

Elaboración propia.

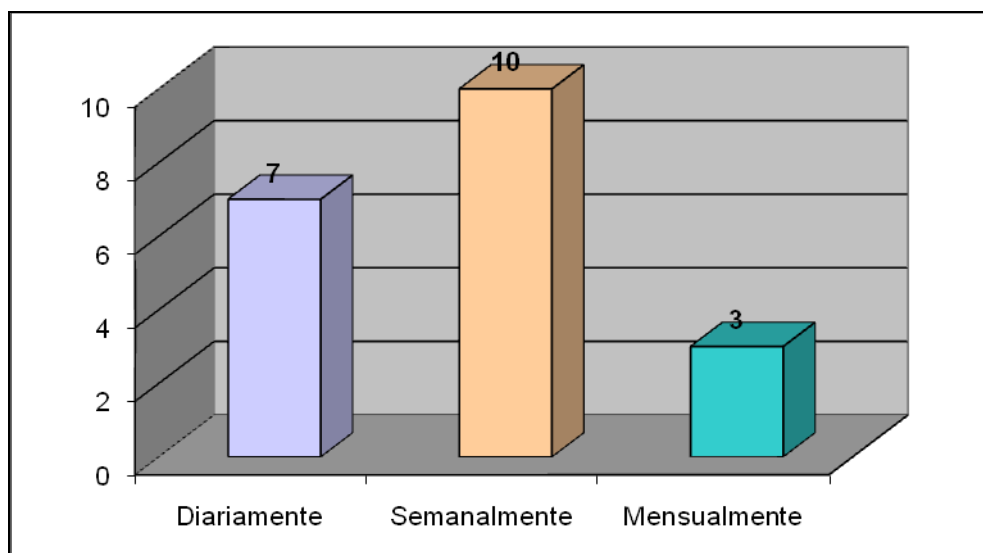
3.4 Aplicación del Cuestionario *LibQUAL+* para conocer el grado de satisfacción de los usuarios

En el mes de Julio de 2008, se aplicó el Cuestionario *LibQUAL+* a una muestra de 41 usuarios, se trabajó con la versión de Thompson, Cook y Heath traducida al castellano, la cual consta de 13 ítems. (Ver Anexo N° 1).

El procedimiento de la entrega del cuestionario fue de forma directa, ya que las encuestas fueron distribuidas personalmente por miembros del CDI, a fin de guiar a los usuarios en el llenado de las encuestas.

De la muestra de 41 usuarios (28 varones y 13 mujeres), un 64% utiliza la biblioteca por lo menos una vez por semana, un 12% lo utiliza diariamente, un 22% mensualmente y un 2% nunca lo utiliza. Esto coincide con el perfil de usuario de los alumnos de postgrado ya que por motivos de trabajo y otras actividades ellos asisten a la biblioteca para tareas muy específicas y la mayoría de sus consultas son vía el servicio de Infoper. En el siguiente grafico se detalla los datos obtenidos:

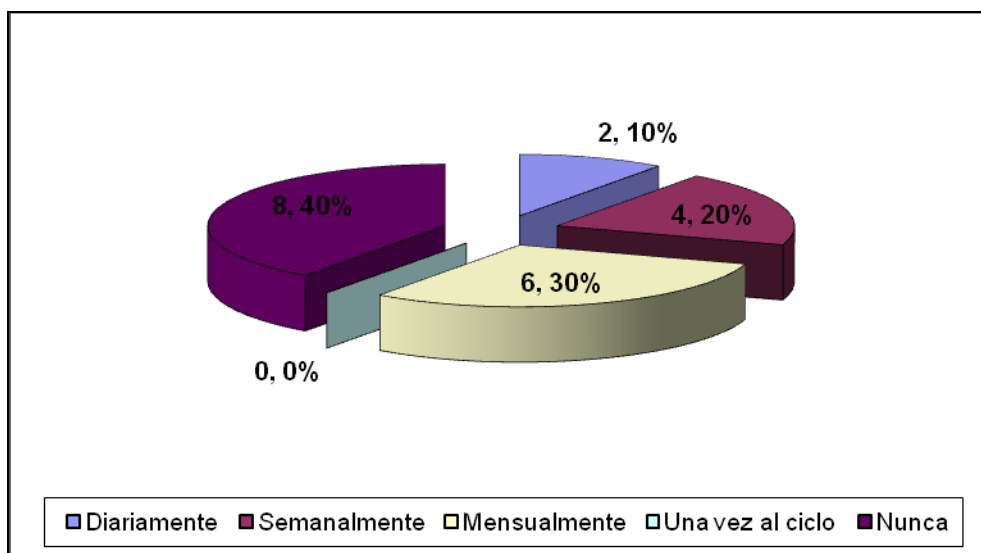
Gráfico N° 8
Uso de material bibliográfico de la biblioteca



Elaboración propia.

Con respecto al uso de la biblioteca vía internet, en este caso nos referimos específicamente al uso de catálogo en línea, acceso a las bases de datos, alertas bibliográficas y todo tipo de recurso informativo al que se pueda acceder a través de la página web del CDI. Aquí no incluimos el servicio de Infoper que se brinda a través de un medio electrónico pero no directamente mediante la página web.

Gráfico N° 9
Uso de la biblioteca a través de internet



Elaboración propia.

Los datos del gráfico nos muestran que, un 37% de los usuarios consulta la página web semanalmente, un 29% mensualmente y un 34% nunca ha utilizado la página web en sus investigaciones o trabajos de estudio, pero esto no implica que no haya visitado la biblioteca o utilizado el servicio de Infoper, ya que como vimos anteriormente un, 64% de los encuestados respondió que hace uso de la biblioteca semanalmente.

Uno de los beneficios de aplicar el cuestionario *LibQUAL+* a los usuarios del CDI, es que nos ha permitido conocer la percepción que ellos tienen en relación a la calidad de los servicios ofrecidos.

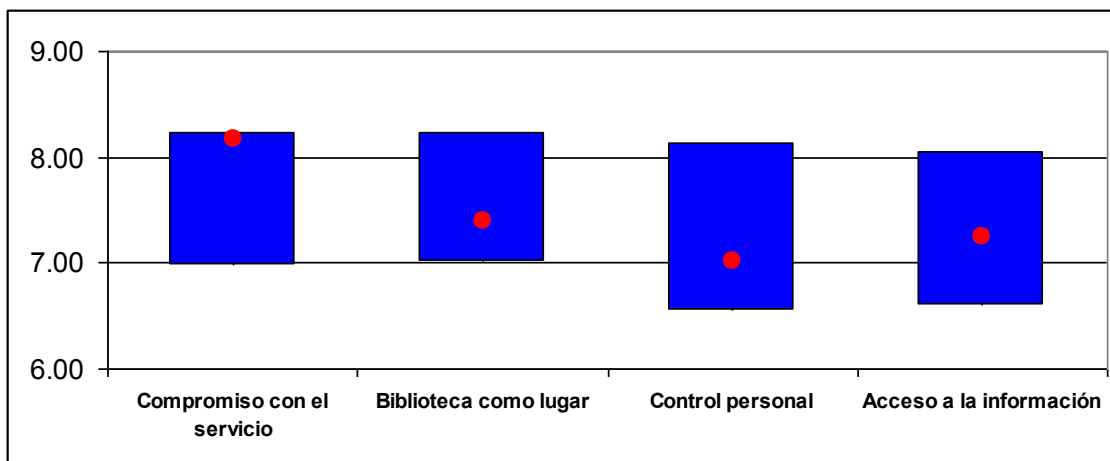
La calidad de los servicios del CDI se encuentra muy por encima de sus expectativas mínimas con respecto al compromiso con el servicio, biblioteca como lugar, control personal y acceso a la información.

Según los resultados obtenidos del cuestionario *LibQUAL+*, podemos afirmar que no existen brechas en la calidad de los servicios ofrecidos por el CDI, esto es algo destacable, ya que el CDI no cuenta con un presupuesto

elevado, y mucho menos con infraestructura tecnológica de vanguardia, sin embargo trata de gestionar lo mejor posible los recursos existentes para brindar un servicio personalizado al alumno, y esto se ve reflejado en el compromiso con el servicio, ya que es el ítem que ha sido altamente valorado por los encuestados. A continuación detallamos las brechas de calidad de los servicios del CDI.

Gráfico N° 10

Brechas de calidad del servicio



Elaboración propia.

3.5 Revisión del Modelo EFQM

La Guía EFQM para la autoevaluación de bibliotecas universitarias, presentada por la UCUA, nos dice que el proceso de evaluación se divide en tres fases: evaluación interna, evaluación externa e informe final. El equipo de trabajo del CDI solo desarrolló el criterio de liderazgo por considerarlo un aspecto clave para el desarrollo de la biblioteca dentro de la organización.

Cabe resaltar que se tomó como modelo el Cuestionario de Autoevaluación adaptado a un Servicio Universitario, desarrollado por la Universidad de Murcia de España, pero para efectos de este informe sólo se trabajó con el apartado del criterio de liderazgo (Ver Anexo N° 2).

Para el desarrollo del criterio de liderazgo y de los subcriterios se tomó como referencia los datos obtenidos del Informe Anual del CDI, cuestionario EFQM y la aplicación del Cuestionario *LibQUAL+* a los usuarios. También, se consideraron los informes hechos por las Bibliotecas de Málaga y Sevilla en relación con la aplicación del modelo EFQM.

Cómo se ha descrito anteriormente, el Modelo EFQM consta de varios pasos para que este pueda ser aplicado de forma eficaz dentro de una biblioteca o unidad de información. Primero, debe darse a conocer dentro del equipo de trabajo, luego debe realizarse una familiarización con el modelo, antes de que se proceda a desarrollar los nueve (9) criterios del Modelo EFQM, es importante también que se llegue a un consenso dentro del equipo de evaluación, en cuanto a la valoración de cada criterio.

3.5.1 Desarrollo del criterio de liderazgo del Modelo EFQM en el CDI de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola

El criterio de Liderazgo del Modelo EFQM nos dice que debemos evaluar como las acciones y los comportamientos de los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión, la visión y los valores necesarios para alcanzar la excelencia a largo plazo.

Debemos ser muy meticulosos a la hora de desarrollar cada criterio del modelo, ya que no sólo bastará con la experiencia y conocimiento acerca de los servicios de la biblioteca por parte de los miembros del Comité de Evaluación Interna, sino que estos deberán ser debidamente respaldados por documentos de gestión.

Para el desarrollo del criterio de liderazgo y sus respectivos subcriterios nos basamos en las respuestas obtenidas del Cuestionario de Autoevaluación aplicado a seis (6) personas de la Escuela de Postgrado:

1. Jefe de Servicios y Registros Académicos
2. Coordinador Académico de los Programas para Ejecutivos
3. Coordinador Académico
4. Encargado de Maestrías Internacionales
5. Encargado de Soporte Informático EPG
6. Bibliotecóloga CDI

El cuestionario está distribuido en 16 ítems, y son cuatro preguntas por cada subcriterio, en lo que respecta a la valoración va en una escala del 1 al 4, siendo 4 la máxima puntuación.

A continuación se presenta la puntuación obtenida a través del cuestionario de autoevaluación.

Tabla N° 4
Cuestionario de autoevaluación CDI

Número	Evaluador 1		Evaluador 2		Evaluador 3		Evaluador 4		Evaluador 5		Evaluador 6		Media	
	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D	I	D
1	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3.83	3.33
2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3.66	3.66
3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3.66	3.83
4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3.16	3.16
5	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3.33	3.33
6	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3.33	3.33
7	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3.83	3.66
8	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3.50	3.50
9	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.83	4.00
10	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3.50	3.66
11	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3.66	3.83
12	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3.16	3.00
13	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3.33	3.33
14	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3.50	3.50
15	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3.16	3.00
16	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3.33	3.66
PUNTUACION MEDIA DEL CRITERIO (EN IMPORTANCIA) = 3.49														
PUNTUACION MEDIA DEL CRITERIO (EN DESARROLLO) = 3.49														

Elaboración propia.

Podemos observar que en general tenemos una puntuación satisfactoria (3.49), ya sea en la importancia que le dan los encuestados a la pregunta planteada y al desarrollo de la misma dentro del CDI.

Pasaremos a revisar cada uno de los subcriterios:

1. Subcriterio 1a: “El Equipo de Dirección de la Biblioteca, en este caso Marjorie Peralta, desarrolla la misión, visión y valores y actúa como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia”

Dentro de este marco de misión, visión y valores debemos resaltar que nuestros objetivos están enmarcados dentro de lo que se ha propuesto para este año la Escuela de Postgrado, su plan estratégico tiene como puntos clave el incremento de alumnos de los distintos programas, así como también diversificar el público objetivo, ya que, en un primer momento la mayoría de alumnos pertenecían a los estratos A y B, sin embargo en la actualidad con la diversificación de los programas impartidos, específicamente gracias a los diplomados y PPE (Programa de Profesionalización Ejecutiva) podemos ver los estratos C y D dentro de la comunidad de alumnos.

Otro punto clave dentro de la Escuela es el proceso de internacionalización, ya que la Universidad cuenta con un local para la Escuela de Chefs en Miami, donde se utilizarán también las instalaciones para dictar diplomados y cursos de especialización ejecutiva a público latino.

Cabe resaltar que la Escuela de Postgrado posee su propio Modelo de Desarrollo Directivo, en base a tres componentes, enmarcado en el enfoque de gestión por competencias que busca desarrollar en los alumnos la capacidad de análisis, la intuición y la experiencia, y dotarlos a la vez de competencias interpersonales, organizacionales y estratégicas. El objetivo es ofrecer una formación completa en la que se logre la mejora personal y profesional de los estudiantes.

Dentro del Modelo de Desarrollo Directivo está involucrado el CDI, ya que, deberá proporcionar las herramientas necesarias para el eficaz desarrollo de competencias, es por esto que se diseñó el servicio de Infoper debido al poco tiempo que disponen los alumnos para investigar e ir a la biblioteca.

El CDI es conciente que el perfil del alumno de postgrado es distinto, y sus requerimientos de información son no tanto teóricos sino aplicativos, los principios básicos de la misión y visión del CDI están recogidos en la memoria del año 1996 en la cual se detalla lo realizado para la constitución del CDI, como el diseño de los servicios y perfil de usuario, además de la definición de los cargos, responsabilidades y competencias del equipo de trabajo.

Para el desarrollo del subcriterio 1a se tomaron en cuenta las siguientes preguntas del cuestionario de autoevaluación:

a. La Dirección del Servicio ¿Se implica activa y visiblemente en el desarrollo de los objetivos fundamentales del servicio?

La importancia que le dieron los encuestados tuvo una puntuación de (3.83), y la labor de Marjorie Peralta dentro del desarrollo de los objetivos del CDI (3.33), en ambos casos se obtuvo una puntuación destacable.

En este sentido se puede decir que hay una participación activa por parte de la Dirección actual del CDI, ya que se han retomado las charlas informativas acerca de los servicios y productos informativos de la biblioteca, éstas se dan indistintamente del programa al que puedan pertenecer los alumnos, se realiza el primer día de clases en coordinación con el Área de Servicios y Registros Académicos.

b. La Dirección del Servicio ¿actúa como modelo de referencia para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del Servicio?

La valoración que le dieron los encuestados fue de 3.66 tanto a la importancia como al desarrollo de la pregunta. Uno de los objetivos del CDI, es propiciar la calidad en los servicios de biblioteca y esto se refleja en el tipo de información que es capaz de poner a disposición del usuario, además de la rapidez en la prestación de los servicios de información.

Como unidad de información somos concientes de la carencia de recursos informativos, y de las desventajas tanto en infraestructura como presupuesto en relación con otras bibliotecas, es por esto que la Dirección del CDI busca poner énfasis en la absolución de consultas y tratar de hacer llegar al usuario la información pertinente recurriendo muchas veces a contactos personales, y fuentes externas de información.

La directora del CDI, se encarga personalmente de atender a los alumnos de maestría, ya que, a su vez realiza una labor de referencista y el primer contacto es a través de ella, las otras dos (2) bibliotecólogas se encargan de los procesos de la biblioteca y de absolver las consultas del servicio de Infoper.

En la encuesta sobre la calidad de los servicios del CDI, realizada a una muestra de 41 usuarios, en el aspecto de compromiso con el servicio se obtuvo 8.18 cifra aceptable, ya que, la puntuación iba de 0 a 9, esto evidencia que existe un gran número de usuarios que se sienten conformes con el trato que les brinda el personal, el cual siempre se ha evidenciado en ser un trato amable cortés y oportuno.

c. La Dirección del Servicio delega responsabilidades y vela por el buen cumplimiento de las mismas.

La importancia que le dieron los encuestados a la pregunta fue de 3.66, y el desarrollo de la misma la valoraron en 3.83. Cabe resaltar que las personas escogidas para el desarrollo del cuestionario EFQM, es personal de

la Escuela de Postgrado que esta en coordinación en distintos aspectos administrativos del CDI, y conocen su labor dentro de la institución.

Cómo ya se mencionó anteriormente, el desarrollo del modelo EFQM implica evidencias de la información proporcionada. A continuación, se detalla la misión del equipo de trabajo del CDI:

Puesto: Directora CDI Virtual- Referencista y Analista de Información

Misión: Conseguir que el CDI, directamente o a través de sus contactos o en red, cubra la totalidad de las necesidades de documentación e información requerida por los programas académicos, así como por las áreas de investigación y consultoría. Asegurar también una eficaz atención a las demandas de servicios a terceros, compatibles con la misión institucional.

Puesto: (2) Bibliotecólogas Referencistas y Analistas de Información

Misión: Lograr que el CDI disponga de las bases de datos plenamente operativas, actualizadas y que sean percibidas como de alta calidad de servicio por los clientes internos y externos. Conseguir que el cliente perciba la alta calidad en el servicio de búsqueda y entrega de información y documentación. Asesorar en la correcta aplicación de las normas de elaboración del Proyecto Gerencial Aplicado, conducente a la obtención de la graduación

d. La Dirección del Servicio ¿Se asegurará que se desarrolle e implante un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos del servicio?

En relación a la mejora y desarrollo de los procesos del servicio la importancia y el desarrollo de la misma ha sido valorada con 3.16. En este aspecto podemos decir que el equipo de trabajo del CDI ha evaluado distintos softwares integrados y distintos aplicativos que existen en nuestro medio para automatizar los servicios de biblioteca, y en consenso se ha optado por la propuesta del ingeniero José Villanueva, quién realizó la migración de Microsis

a Winisis de la base de datos del CDI, además de diseñar la página web de la biblioteca.

Se tomaron en cuenta muchos criterios, ya que el fin es no perder la esencia de nuestras bases de datos que incluyen resúmenes y artículos a texto completo. Con ayuda del equipo de soporte de la EPG se evaluaron las distintas propuestas y se estableció que nos quedaríamos con la plataforma de trabajo de Winisis, pero variar en estructura y diseño la página web del CDI hacerla más dinámica para el usuario y con una interfaz amigable.

La propuesta del ingeniero José Villanueva podrá llevarse a cabo para el año 2009, ya que, se ha contado con la aprobación de la administración de la Escuela de Postgrado, y así mismo se ha incluido la actualización de la página web del CDI (Ver Anexo N° 3)

2. Subcriterio 1b: “El EDB se implica personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la biblioteca”

La dirección del CDI, si se implica personalmente y esto se ve constatado en las distintas reuniones con el equipo de soporte de la Escuela de Postgrado, además de la coordinación constante que hay con el Área de Servicios y Registros Académicos para la coordinación de las charlas informativas de los servicios del CDI, charlas de asesoramiento de tesis el cual se realiza en coordinación con Dirección Académica para llegar a un consenso en relación a los plazos de revisión.

a. La Dirección del Servicio en el momento oportuno, ¿Toma las decisiones adecuadas que le competen para mejorar la gestión del servicio?

La calificación tanto de importancia y desarrollo ha sido de 3.33, en este sentido podemos ver que la pregunta es algo subjetiva y difícil de ser

contrastada, ya que, es la percepción individual de cada uno de los encuestados. Podríamos hacer el cruce de esta pregunta con el personal directamente implicado, es decir con el equipo de trabajo del CDI.

Cómo dijimos anteriormente el cuestionario EFQM forma parte del proceso de autoevaluación el cual es el primer paso en la implantación del modelo.

b. ¿Establece la Dirección del Servicio actuaciones para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés del servicio?

Aquí, al igual que la pregunta anterior también se obtuvo una calificación de 3.33 en los dos aspectos tanto en importancia y desarrollo. Este resultado tiene concordancia con los datos obtenidos del cuestionario *LibQUAL+* ya que en relación al aspecto de control personal se obtuvo 7.01 y esta cifra se encuentra por encima de las expectativas mínimas del usuario y no muy lejos de su nivel deseado 8.12.

Esto refleja la labor de la dirección del servicio por brindar acceso a las bases de datos internacionales fuera del campus de la Escuela de Postgrado, además de brindar servicios y facilitarles la comunicación con el CDI, a través de llamadas o correo electrónico ya que como dijimos anteriormente el perfil del alumno mayormente es virtual en el uso de los servicios.

c. ¿Se implican directamente los miembros de la Dirección del Servicio con los diferentes grupos de interés- por ejemplo atendiendo a usuarios en la consecución de la mejora de la calidad del servicio?

Los encuestados le dieron una importancia de 3.83 y en el desarrollo del mismo por parte de la dirección del servicio 3.66. Esto se debe a cómo se mencionó anteriormente la implicación directa por parte de la dirección del servicio en la atención a los usuarios.

Hay una preferencia de los usuarios en este sentido, debido a que, desde la creación del CDI, Marjorie Peralta se encargó de la atención de los servicios en la sala de lectura y tuvo un contacto directo y cordial con los alumnos, y a partir del año 2007 la administración de la Escuela de Postgrado le encarga la jefatura del CDI, es por este motivo que no se deslinda de la atención a los alumnos, sino más bien se toma su experiencia a lo largo de los años para hacer mejoras en los servicios y productos informativos.

d. La Dirección del Servicio ¿comunica personalmente los fines, objetivos, valores, planificación, estrategia y metas del servicio a las personas que prestan su servicio en el mismo?

Tanto en importancia y desarrollo se obtuvo una puntuación de 3.5, esto puede contrastarse con el hecho de que el equipo de trabajo del CDI, está compuesto por 3 personas incluida la directora del CDI, en este sentido no hay problema en cuanto a los canales de información, ya que tenemos una ventaja en relación a otras unidades de información y puede formarse un equipo de trabajo en el que se pueda intercambiar y promover mejoras en los distintos aspectos de los servicios, y no concentrarse sólo en las labores asignadas

3. Subcriterio 1c: “El EDB tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés y se involucra en la satisfacción de sus expectativas”

En este sentido se tiene marcado el perfil de los usuarios directos que en este caso son los alumnos de postgrado, pero sin embargo por ser parte de una organización educativa en este caso la Universidad San Ignacio de Loyola, la Dirección de la Biblioteca no tiene claro el papel del CDI dentro de sus labores académicas.

A través del cuestionario *LibQUAL+* hemos podido constatar el interés de los alumnos de pregrado por asistir al CDI, ya sea porque muchas veces tienen clase en el campus donde se encuentra la Escuela de Postgrado, o por

la tranquilidad del ambiente de lectura muy distinto al de la biblioteca de pregrado que alberga a un mayor número de alumnos .

Por otra parte se puede ver que si bien es cierto se brinda servicio a alumnos de otras universidades que pertenecen al Consorcio Altamira, el acceso es restringido a algunos servicios como el acceso a la colección de tesis, y acceso al Servicio Infoper, así como también el acceso a estudios de mercado y material especializado que posee el CDI.

Los usuarios externos han mostrado interés en el acceso a las tesis de postgrado, pero por orden del Área de Coordinación Académica este servicio se encuentra restringido, y en este caso la Dirección del Servicio ha tratado de plantear alternativas como el acceso autorizado previo pago y por un determinado periodo de tiempo, pero éste ha sido rechazado.

Cada semestre el Área de Servicios y Registros Académicos reparte encuestas de evaluación a los alumnos, dentro de éstas se incluye el Servicio de Biblioteca. El CDI no evalúa de forma periódica el desarrollo de su gestión, sólo se basa en los datos obtenidos de la Encuesta Global de Servicios de Escuela de Postgrado.

A continuación detallamos las preguntas del Cuestionario EFQM, que corresponden a este subcriterio:

a. La Dirección del Servicio ¿es accesible y escucha al personal del servicio?

Esta pregunta se refiere al trato de la Dirección de la Biblioteca con el personal del CDI los encuestados le dieron una importancia de 3.83 y en su desarrollo la valoraron en 4 siendo esta la máxima puntuación obtenida dentro de las preguntas del cuestionario.

Esto puede deberse a que la Dirección de la Biblioteca involucra al personal en el desarrollo de las actividades del CDI, como elaboración de presupuestos, evaluación de bases de datos, organización de las charlas informativas, etc.

b. La Dirección del Servicio ¿fomenta y apoya la implicación del personal en actividades de mejora liderando el desarrollo de las mismas?

En su importancia evaluaron en un 3.50 y en su desarrollo 3.66, se sabe que los encuestados fueron personas que coordinan con el CDI distintas actividades por lo tanto su valoración es objetiva en este sentido.

A la fecha se tiene en marcha el proyecto de rediseño de la página web del CDI, en este sentido la Dirección de la Biblioteca ha delegado el desarrollo del mismo a las bibliotecólogas de procesos a fin de evaluar las inconsistencias de la actual página y proponer el diseño de nuevos servicios a través de la web.

También, se ha delegado de rediseño de la Guía Modelo de Estructuras para Proyectos de Investigación Gerencial Aplicado (PGA), el cual tiene las pautas de forma y fondo de las tesis de postgrado.

c. La Dirección del Servicio ¿reconoce oportuna y adecuadamente los esfuerzos y logros de equipos y personas del servicio?

La importancia dada por los encuestados fue de 3.66 y en su desarrollo se obtuvo un resultado de 3.83. Esta pregunta es subjetiva sin embargo los encuestados en el momento del llenado de la encuesta recalcaron que el equipo de biblioteca a pesar de ser el grupo de trabajo mas pequeño dentro de la Escuela de Postgrado nunca ha tenido problemas con el cumplimiento de sus actividades encomendadas, y esto debe ser motivo del buen clima laboral del CDI.

d. La Dirección del Servicio ¿identifica los cambios necesarios en la organización y lidera el desarrollo de esos cambios para la mejora de la calidad de su gestión?

Con respecto al liderazgo, dentro de la organización se ve que en importancia se obtuvo 3.16 y en el desarrollo o lo que pueden percibir los encuestados fue de 3.00. Aquí podemos ver uno de los valores más bajos dentro del desarrollo de la encuesta, esto puede deberse a que la administración de la Escuela de Postgrado está enfocada en la captación de alumnos para los programas de maestrías y programas ejecutivos que ha dejado de lado su rol académico y de investigación.

4. Subcriterio 1d: “El EDB motiva, apoya y reconoce el desempeño de las personas de biblioteca”

La labor realizada por el personal es reconocida por la Dirección de Biblioteca de forma personal o colectiva pero esto se da dentro del ámbito de la propia Biblioteca. En la actualidad el CDI no dispone de un sistema de evaluación del desempeño ni se evalúa periódicamente las actividades del personal.

a. La Dirección del Servicio ¿comunica los cambios y la razón de ser de los mismos al personal del servicio y a los otros grupos de interés?

En este sentido en el cuestionario de EFQM tenemos que la puntuación obtenida para evaluar la importancia y el desarrollo fue de 3.33. De forma interna el CDI involucra a todo el personal de biblioteca y de las áreas con las que coordina dichas actividades, pero esto no ocurre de manera general en la Escuela de Postgrado, pues no todas las áreas se comunican entre sí sobre los avances, logros y cambios producidos en su gestión.

b. ¿Mide y revisa la Dirección del Servicio la eficacia de los cambios y comparte los conocimientos obtenidos?

La calificación fue de 3.5, tanto para la importancia como para el desarrollo, en este sentido, como dijimos anteriormente, sólo se tiene conocimiento de la eficacia de los servicios a través de la encuestas repartidas por el Área de Servicios y Registros Académicos pero estas reflejan información parcializada, ya que, ofrecen una apreciación general del servicio de biblioteca. Sin embargo, a través del cuestionario *LibQUAL+* aplicado este año se ha podido conocer la satisfacción del usuario en relación a los distintos servicios ofrecidos por el CDI.

c. La Dirección del Servicio ¿revisa y mejora la eficacia de su propio liderazgo y su adecuación a sus necesidades actuales y futuras?

Los encuestados le dieron una importancia de 3.16, y en desarrollo la calificaron 3.00, lo cual está enmarcado dentro de lo satisfactorio. El CDI no cuenta con sistema de evaluación del desempeño y ni se evalúa periódicamente al personal del CDI, para ver si su rendimiento esta acorde con las necesidades del servicio.

d. La Dirección del Servicio ¿recibe e imparte formación y comparten su conocimiento con los demás miembros del servicio?

La puntuación obtenida fue de 3.33 en importancia y 3.66 en desarrollo. Con respecto al ítem de formación podemos decir, que el CDI brinda las charlas y asesorías a todos los alumnos de postgrado que se encuentran en el proceso de elaboración de tesis, se les brinda información acerca del correcto uso de las referencias y citas bibliográficas, el dictado de estas charlas se da de forma rotativa, así que en este sentido los miembros del CDI deben dominar el uso de ciertas normas.

Tabla N° 5
Resumen de ítems Cuestionario EFQM

Item	Pregunta	Promedio en I / D	Comentario general por subcriterio
1.1	La Dirección del Servicio ¿Se implica activa y visiblemente en el desarrollo de los objetivos fundamentales del servicio?	I = 3.83 / D = 3.33	Se encontró una participación activa por parte de la Dirección actual del CDI, ya que se han retomado las charlas informativas acerca de los servicios y productos informativos de la biblioteca, éstas se dan indistintamente del programa al que puedan pertenecer los alumnos, se realiza el primer día de clases en coordinación con el Área de Servicios y Registros Académicos. Uno de los objetivos del CDI, es propiciar la calidad en los servicios de biblioteca y esto se refleja en el tipo de información que es capaz de poner a disposición del usuario, además de la rapidez en la prestación de los servicios de información, a todo ello hay que añadirle que la Dirección del CDI busca poner énfasis en la absolución de consultas y tratar de hacer llegar al usuario la información pertinente recurriendo muchas veces a contactos personales, y fuentes externas de información.
1.2	La Dirección del Servicio ¿actúa como modelo de referencia para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del Servicio?	I = 3.66 / D = 3.66	
1.3	La Dirección del Servicio delega responsabilidades y vela por el buen cumplimiento de las mismas	I = 3.66 / D = 3.83	
1.4	La Dirección del Servicio ¿Se asegurará que se desarrolle e implante un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos del servicio?	I = 3.16 / D = 3.16	
1.5	La Dirección del Servicio en el momento oportuno, ¿Toma las decisiones adecuadas que le competen para mejorar la gestión del servicio?	I = 3.33 / D = 3.33	El resultado obtenido para estas dos primeras preguntas fue de 3.33 en este sentido podemos decir que la pregunta es algo subjetiva y difícil de ser contrastada, ya que es la percepción individual de cada uno de los encuestados. Se puede hacer el cruce de esta pregunta con el personal directamente implicado, es decir con el equipo de trabajo del CDI, los resultados obtenidos del cuestionario EFQM tienen concordancia con los datos obtenidos del cuestionario LibQUAL+ ya que en relación al aspecto de control personal se obtuvo 7.01 y esta cifra se encuentra por encima de las expectativas mínimas del usuario y no muy lejos de su nivel deseado 8.12 estos datos reflejan la labor de la dirección del servicio por brindar acceso a las bases de datos internacionales fuera del campus de la Escuela de Postgrado, además de brindar servicios y facilitarles la comunicación con el CDI, a través de llamadas o correo electrónico ya que como dijimos anteriormente el perfil del alumno mayormente es virtual en el uso de los servicios.
1.6	¿Establece la Dirección del Servicio actuaciones para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés del servicio?	I = 3.33 / D = 3.33	
1.7	¿Se implican directamente los miembros de la Dirección del Servicio con los diferentes grupos de interés- por ejemplo atendiendo a usuarios en la consecución de la mejora de la calidad del servicio?	I = 3.83 / D = 3.66	
1.8	La Dirección del Servicio ¿comunica personalmente los fines, objetivos, valores, planificación, estrategia y metas del servicio a las personas que prestan su servicio en el mismo	I = 3.50 / D = 3.50	
1.9	La Dirección del Servicio ¿es accesible y escucha al personal del servicio	I = 3.83 / D = 4.00	

1.10	La Dirección del Servicio ¿fomenta y apoya la implicación del personal en actividades de mejora liderando el desarrollo de las mismas?	I = 3.50 / D = 3.66	importancia de 3.83 y en su desarrollo la valoraron en 4 siendo esta la máxima puntuación obtenida dentro de las preguntas del cuestionario. Esto puede deberse a que la Dirección de la Biblioteca involucra al personal en el desarrollo de las actividades del CDI, como elaboración de presupuestos, evaluación de bases de datos, organización de las charlas informativas, etc. En lo que se refiere a la realización de proyectos, se encuentra en desarrollo el proyecto de rediseño de la página web del CDI, en este sentido la Dirección de la Biblioteca ha delegado el desarrollo del mismo a las bibliotecólogas de procesos a fin de evaluar las inconsistencias de la actual página y proponer el diseño de nuevos servicios a través de la web.
1.11	La Dirección del Servicio ¿reconoce oportuna y adecuadamente los esfuerzos y logros de equipos y personas del servicio?	I = 3.66 / D = 3.83	
1.12	La Dirección del Servicio ¿identifica los cambios necesarios en la organización y lidera el desarrollo de esos cambios para la mejora de la calidad de su gestión?	I = 3.16 / D = 3.00	
1.13	La Dirección del Servicio ¿comunica los cambios y la razón de ser de los mismos al personal del servicio y a los otros grupos de interés?	I = 3.33 / D = 3.33	La labor realizada por el personal es reconocida por la Dirección de Biblioteca de forma personal o colectiva pero esto se da dentro del ámbito de la propia Biblioteca. En la actualidad el CDI no dispone de un sistema de evaluación del desempeño ni se evalúa periódicamente las actividades del personal. De forma interna el CDI involucra a todo el personal de biblioteca y de las áreas con las que coordina dichas actividades, pero esto no ocurre de manera general en la Escuela de Postgrado, pues no todas las áreas se comunican entre sí sobre los avances, logros y cambios producidos en su gestión. En cuanto a la medición de la eficacia de los servicios recién este año a través del cuestionario LibQUAL+ hemos podido conocer la satisfacción del usuario en relación a los distintos servicios ofrecidos por el CDI.
1.14	¿Mide y revisa la Dirección del Servicio la eficacia de los cambios y comparte los conocimientos obtenidos?	I = 3.50 / D = 3.50	
1.15	La Dirección del Servicio ¿revisa y mejora la eficacia de su propio liderazgo y su adecuación a sus necesidades actuales y futuras?	I = 3.16 / D = 3.00	
1.16	La Dirección del Servicio ¿recibe e imparte formación y comparten su conocimiento con los demás miembros del servicio?	I = 3.33 / D = 3.66	

Elaboración propia.

3.5.2 Análisis e interpretación de datos

A partir del Cuestionario EFQM realizado por personal administrativo de la EPG, se ha podido dar cuenta de algunos aspectos clave dentro de la dirección del CDI, en líneas generales podemos decir que, si bien es cierto, hay un clima de trabajo saludable y compartido, la ausencia de documentos de gestión que respalden la labor es un hecho crítico, el modelo EFQM es claro en ese sentido, es por eso que el proceso de autoevaluación busca resaltar los puntos débiles de la organización para luego de un periodo de tiempo la unidad o servicio a evaluar se encuentre en las condiciones de aplicar el Modelo EFQM, siendo este un proceso de mejora continua debemos de tener en cuenta que la aplicación del modelo implica compromiso por parte de los miembros de la organización para que este modelo prevalezca dentro la cultura organizacional, sólo así éste podrá cumplir su fin.

El cuestionario *LibQUAL+* que se aplicó a los usuarios para conocer su percepción de los servicios ofrecidos por el CDI, nos reveló que cumplimos sus expectativas mínimas en relación a los servicios ofrecidos, sin embargo, se están descuidando las áreas de desarrollo y gestión del CDI, esto puede deberse al número reducido de bibliotecólogos con los que cuenta el CDI y el incremento de alumnos y la diversificación de los programas que ha tenido la Escuela de Postgrado en los últimos dos años.

A continuación, se detallan los puntos fuertes, débiles y las áreas de mejora surgidas a raíz del criterio de liderazgo.

- **Puntos fuertes**

1. Existe un interés manifiesto por la Dirección de Biblioteca por conocer las necesidades, expectativas y opiniones de los usuarios. Esto se ve reflejado en el interés de adoptar un modelo de calidad y por el

número de encuestados que mostraron su conformidad con el servicio brindado.

2. Los grupos de interés internos están identificados y tratados de forma diferenciada. El CDI conoce el tipo de información que necesita un alumno de maestría la cual se caracteriza por ser de análisis, en cambio, un alumno de diplomado o programa ejecutivo necesita información puntual cifras, datos estadísticos, etc. Parecido es el caso con los profesores y administrativos, los primeros necesitan información reciente y acorde a sus líneas de investigación, los segundos necesitan información de gestión y dirección.
3. Se trabaja en equipo a través de los grupos de trabajo organizados por la dirección del CDI, cada bibliotecóloga tiene especificada sus funciones dentro de la biblioteca.
4. Se comunica todas aquellas actuaciones que puedan afectar a la comunidad de usuarios.

- **Puntos débiles**

1. Inexistencia de un plan de calidad adaptado y desarrollado para la biblioteca. Este es un punto importante, ya que, en la organización deben haber propuestas y lineamientos para la calidad de los servicios y mucho más aun si se quiere entrar en un proceso de acreditación, como lo ha manifestado la dirección de la Escuela de Postgrado.
2. Inexistencia de planificación, evaluación y seguimiento en el conocimiento de las necesidades y opiniones de los usuarios, este es un punto importante ya que la aplicación del Cuestionario *LibQUAL+* ha sido la primera experiencia de elaboración de encuestas para conocer la satisfacción de usuarios con respecto a los servicios ofrecidos.
3. No se realiza un estudio sobre los grupos de interés externos, si se realizará este tipo de estudio podría captarse alumnos nuevos para la Escuela de Postgrado.

4. Inexistencia de un plan de comunicación para la transmisión de reconocimiento al personal, este es un hecho que implica a toda la Escuela de Postgrado y no sólo al CDI.
5. No existe un sistema de evaluación del desempeño del personal.
6. Inexistencia de mecanismos de evaluación y seguimiento en actividades en las que se están aplicando instrumentos de medición, como por ejemplo, cursos de formación de usuarios, en este caso las charlas informativas del CDI, en las cuales se hace interactuar al usuario en el uso de las bases de datos y demás recursos electrónicos del CDI.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DEL CDI

4.1 Lineamientos de mejora en el control de los servicios de información y de gestión del CDI

Luego de la aplicación del cuestionario *LibQUAL+* se ha determinado la necesidad de los usuarios por contar con nuevas herramientas tecnológicas para la búsqueda de información, y es por ello que el CDI debe potenciar sus servicios en ese sentido, ya que el tiempo limitado de los usuarios les impide acudir a la biblioteca, optarán por la información que puedan encontrar en nuestra página web y de los recursos electrónicos con los que cuente la biblioteca.

Si bien es cierto, se tiene una propuesta del Ing. José Villanueva para la actualización de la página web del CDI, esto debe ir acompañado de un control tanto en los procesos como en los servicios que se brinda, como tal debe haber un control estadístico de la gestión del CDI.

A la fecha se han venido brindando los servicios de préstamo a domicilio y en sala de manera tradicional con las tarjetas de préstamo, esta situación resulta engorrosa con el incremento de alumnos y programas académicos de la Escuela de Postgrado, es por esta razón que deben realizarse mejoras tanto en el control de los procesos del CDI como en el control de la gestión del mismo.

a. En cuanto al control de los procesos proponemos:

- Acceso directo al sistema Infosil, en el cual puede verse la información de contacto del participante, actualmente el CDI accede a este servicio a través del Área de Servicios y Registros Académicos.

- Sistema de control de préstamos: Buscará controlar tanto los préstamos en la sala de lectura, como los préstamos a domicilio, esto debe hacerse a través de una lectora de código de barras, ya que la colección del CDI cuenta con dichas etiquetas. También se busca que este sistema diferencie los distintos tipos de usuario que actualmente acoge el CDI.

- Elaboración de informes semestrales, aquí se reflejará las estadísticas de préstamos a domicilio y sala de lectura, las charlas informativas impartidas, charlas de tesis y el número de tesis revisadas y/o corregidas por parte del CDI, número de solicitudes de Infopers atendidos, número de préstamos interbibliotecarios, alertas bibliográficas realizadas, etc.

- Elaboración de una memoria anual del CDI, en donde se reflejará la gestión del CDI dentro de la Escuela de Postgrado y las actividades académicas en las que el CDI ha tenido un aporte significativo.

- Adopción del cuestionario *LibQUAL+* para evaluar la calidad de los servicios del CDI.

b. En relación a mejoras en la gestión del CDI se propone:

- Fomentar la participación de todos los miembros del CDI en actividades relacionadas con la calidad, éstas pueden ser cursos seminarios, charlas realizadas por distintas instituciones.

- Incorporar las opiniones y necesidades de los distintos grupos de interés al proceso de planificación, seguimiento y evaluación, estas opiniones se recogerán de las encuestas de satisfacción del servicio, y de las recogidas del buzón de sugerencias.

- Elaborar un plan de marketing para ofrecer nuestros servicios de manera más efectiva, esto puede realizarse en conjunto con el Área de Marketing y

así determinar los servicios y productos informativos que van a ser destacados.

- Establecer un sistema de evaluación del desempeño, esto debe realizarse para determinar en qué medida el personal de biblioteca esta cumpliendo con sus labores, y además servirá como herramienta de reconocimiento por parte de la dirección del CDI para reconocer los méritos y logros obtenidos por el personal de biblioteca.

- Establecer mecanismos que permitan detectar el nivel de participación y satisfacción del personal, ésta es una buena alternativa para contrastar cómo influye el clima laboral dentro del desempeño de las labores del personal de biblioteca.

4.2 Propuesta de aplicación del modelo EFQM en el CDI

La aplicación del modelo EFQM en el CDI deberá realizarse por etapas siendo la primera de ellas la fase de autoevaluación, para lo cual se deberá difundir el modelo EFQM dentro de la comunidad universitaria, luego de ello se designará quienes conformarán el quipo de autoevaluación.

4.2.1 Difusión del Modelo EFQM dentro de la comunidad de usuarios

La difusión del modelo EFQM es de vital importancia dentro del desarrollo del modelo, ya que de nada servirá si es que éste no es difundido dentro de la comunidad universitaria, en esta fase de difusión debe involucrarse todos los miembros del comité de autoevaluación. Las actividades de difusión serán realizadas en las charlas de bienvenida y de servicios de los distintos programas de la Escuela de Postgrado, las reuniones académicas de los profesores y personal administrativo, afiches y propaganda en general y elaboración de una pagina web, la cual albergará los fines, objetivos e importancia del modelo EFQM.

4.2.2 Miembros del Comité de Autoevaluación

En el caso específico de la Escuela de Postgrado y con la estructura actual de la organización se propone que el Comité de Autoevaluación esté constituido de la siguiente manera:

- Decano de la Escuela de Postgrado.
- Directora del CDI.
- Dos (2) bibliotecólogos del CDI.
- Jefe de del Área de Servicios y Registros Académicos.
- Presidente de la Asociación de Egresados de la Escuela de Postgrado.
- Coordinador Académico.
- Encargado del Área de Virtualización de Escuela de Postgrado.
- Delegado de los participantes del MBA.
- Delegado de los programas para ejecutivos PPE.

Cómo se ha mencionado anteriormente la primera fase para el desarrollo del Modelo de EFQM dentro de una organización es el proceso de autoevaluación, en el caso de la Escuela de Postgrado debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- En su composición se debe incluir personas que reflejen la organización de la Escuela de Postgrado: dirección de la biblioteca, coordinadores académicos, dirección de áreas académicas, personal de biblioteca, usuarios (profesores y estudiantes) y un miembro del área de Calidad y Acreditación de la Universidad San Ignacio de Loyola.
- Es deseable que los miembros del Comité de Autoevaluación tengan un buen conocimiento de los servicios de biblioteca y además, tengan experiencia en procesos de evaluación.
- Los miembros deben tener capacidad para trabajar en equipo y facilidad de comunicación con el resto de los miembros del servicio.

- Es recomendable que la participación sea voluntaria en estos procesos lo cual garantizará el buen funcionamiento del mismo.

Los miembros del comité de autoevaluación deberán tener entre sus funciones lo siguiente:

- **Presidente**

1. Estudiar cada una de las partes que componen la *Guía de Autoevaluación* para bibliotecas universitarias de la UCUA, la que será la base sobre las cuales se regirá el desarrollo del modelo EFQM.
2. Fomentar la participación de los alumnos de postgrado durante el proceso.

- **Secretario**

1. Identificar y solicitar la información relevante para el proceso de autoevaluación.
2. Elaborar el Informe de Autoevaluación.

- **Vocal**

1. Elaborar el plan de trabajo que se seguirá durante el proceso de autoevaluación.
2. Elaborar el plan de mejoras.

La participación de la comunidad universitaria es un punto muy importante dado que lo que se busca es que todas las personas que pertenecen a la organización estén involucradas de alguna forma, para así garantizar la continuidad del proceso, ya que como se ha dicho este es un modelo de mejora continúa el cual se irá adaptando a la organización a lo largo del tiempo.

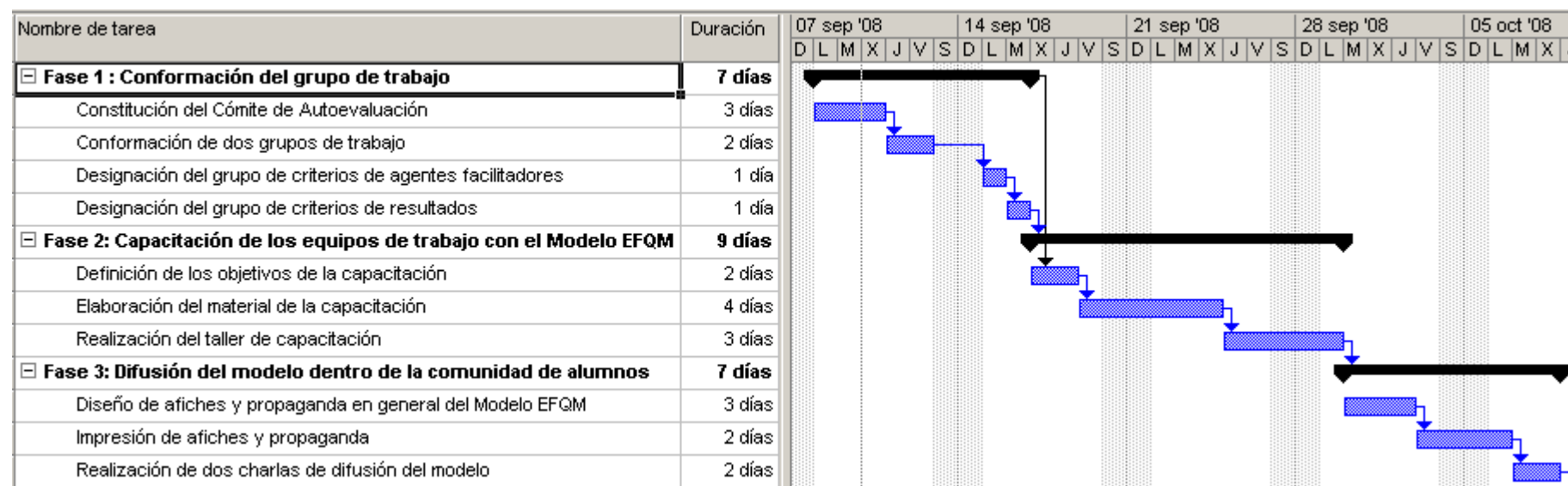
Por estas consideraciones, creemos que el papel de la comunidad universitaria es importante y debe involucrarse en lo siguiente:

- El conocimiento del proceso y metodología de evaluación.
- La participación en la fase de autoevaluación respuesta a las consultas y solicitud de información que el comité de autoevaluación realice.
- Aportar en los comentarios que se estimen oportunos a los informes de evaluación.
- Participación en las acciones de mejora.

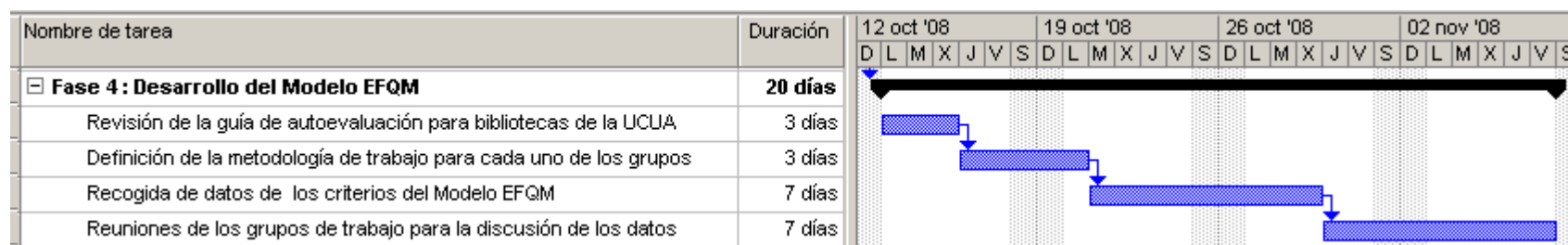
4.2.3 Cronograma de actividades

El proceso de autoevaluación tendrá una duración de 67 días y se desarrollará en cinco fases, a continuación se detalla las actividades correspondientes a cada fase.

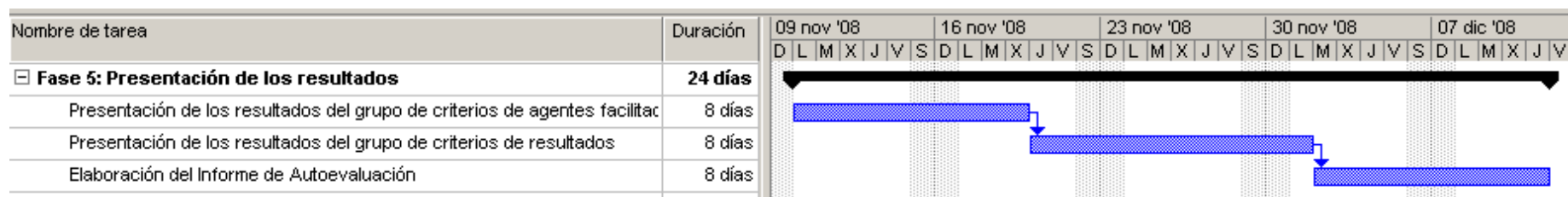
Fase: 1, 2, y 3



Fase: 4



Fase: 5



4.2.4 Presupuesto

El presupuesto del proyecto asciende a 6,476 soles de los cuales solo se desembolsarán 460 soles que es el costo de los insumos, ya que, el costo del personal se ha calculado acorde del valor del tiempo de las personas que realizarán el proyecto.

Tabla N° 6

Costos de personal que participa en el proceso de autoevaluación

Etapa	Horas dedicadas por el personal		
	Directora del CDI	Personal bibliotecario del CDI	Cómite de Autoevaluación
Conformación del grupo de trabajo	28	8	8
Capacitación de los equipos de trabajo con el Modelo EFQM	36	24	36
Difusión del modelo dentro de la comunidad de alumnos	28	8	
Desarrollo del Modelo EFQM	80	28	80
Presentación de los resultados	96		64
Total de horas	268	68	188
Costo hora hombre	S/.12	S/.8	S/.12
Costo por cada uno	S/.3,216	S/.544	S/.2,256
Costo total del personal S/.			S/.6,016

*Personal con dedicación parcial de 4 horas al día.

Elaboración propia.

Tabla N° 7
Costos de los insumos

Rubro	Costo S/.
Papel bond	15
Impresión de papelería	15
Impresión de materiales	60
Movilidad	40
Llamadas telefonicas	60
Fotocopiado	60
Refrigerios	150
Memoria para cámara fotográfica	60
Costo total de insumos	460

Elaboración propia.

Tabla N° 8
Costo total del proceso

Rubro	Costo S/.
Costo total de personal	6,016
Costo total de insumos	460
Costo total del proceso	6,476

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

La adopción de un modelo de calidad implica la participación de toda la organización, además es un factor clave dentro de su desarrollo y adopción. Por este motivo, enfatizamos en la importancia de la difusión del modelo dentro de la organización, lo cual permite que todos los involucrados conozcan el proceso del cual van a formar parte.

En el presente trabajo de investigación se tomaron en cuenta dos modelos de calidad: el Malcolm Baldrige y el Modelo EFQM. Si bien es cierto los modelos son muy parecidos en cuanto a su desarrollo y los criterios a emplear, se optó por el Modelo EFQM, porque fue aplicado en distintas bibliotecas españolas como Málaga, Sevilla y Coruña, además, cuenta con una Guía EFQM para la Autoevaluación de Bibliotecas Universitarias desarrollada por la UCUA.

Las conclusiones que se detallan a continuación están en función de los objetivos establecidos y de los datos obtenidos del cuestionario *LibQUAL+* y del cuestionario de autoevaluación EFQM:

1. De la aplicación del cuestionario *LibQUAL+* a una muestra de 41 usuarios se ha establecido que la calidad de los servicios se encuentra por encima de sus expectativas mínimas y en muchos casos muy cerca del nivel deseado, como es el caso del compromiso con el servicio: los encuestados manifestaron que su nivel de calidad deseado es de 8.23 y el nivel percibido fue de 8.18, esto quiere decir que el CDI se encuentra comprometido con su labor informativa y su disposición de ayuda al usuario.
2. A lo largo del desarrollo del informe se vió por conveniente desarrollar sólo el criterio de liderazgo, ya que el modelo EFQM exige documentos de gestión que respalden la valoración dada en la fase de autoevaluación. A pesar de que este criterio, por así decirse, no

presenta mayores dificultades para contrastar información, se ha podido observar que al CDI le faltan documentos de gestión que reflejen con exactitud el número de usuarios atendidos en sus distintos servicios; por ejemplo, no se tiene estadísticas de las visitas mensuales a la pagina web del CDI, ni tampoco de las visitas a las bases de datos externas, ni cuántos usuarios exactamente hacen uso de las alertas bibliográficas, hay puntos que deben ser cuantificables y de fácil revisión.

3. El cuestionario de autoevaluación EFQM comprende los nueve criterios del modelo, en el caso de la presente investigación sólo se desarrolló el criterio de liderazgo. La puntuación de las preguntas planteadas fue de 3.49, siendo el puntaje máximo 4, esto refleja que en el CDI hay un sentido marcado de liderazgo dentro del área, pero no refleja el liderazgo dentro de la organización, en este caso la Escuela de Postgrado.
4. El cuestionario *LibQUAL+* muestra resultados similares a lo obtenido a través del cuestionario de autoevaluación EFQM, dado que el primero nos detalla la opinión de los usuarios a los cuales se brinda el servicio y el otro las personas con quiénes trabaja y coordina el CDI para brindar sus servicios. En ambos casos, el CDI ha tenido una valoración aceptable; sin embargo, se ha podido identificar que nos faltan mecanismos y herramientas de control de los servicios y procesos del CDI.
5. Se plantea el desarrollo de lineamientos de gestión como un sistema de evaluación del desempeño, ya que esto servirá como herramienta de reconocimiento por parte de la dirección del CDI para reconocer los méritos y logros obtenidos por el personal de biblioteca.

6. A la fecha, se encuentra en proyecto la modificación de la página web del CDI, que debe proveer de herramientas y recursos nuevos de información, a través de los cuales se podrá brindar un mejor servicio en el entorno virtual y corregirá algunos problemas que presenta la página actual como el contador de visitas a la página y el número de ingresos a las bases de datos. Una vez corregidos estos problemas se podrá entrar en el proceso de implementación del modelo EFQM, ya que cómo dijimos anteriormente se requiere de documentos de gestión que respalden la evaluación.

RECOMENDACIONES

1. Tener una participación más activa dentro de las actividades de la Escuela de Postgrado, lo cual incluye promocionar y liderar actividades culturales y de fomento a la investigación para los participantes de los distintos programas académicos.
2. Desarrollar herramientas de control estadístico que permitan conocer las visitas mensuales a la página web del CDI, visitas a las bases de datos externas, la descarga y uso de las alertas bibliográficas
3. Involucrar a la comunidad de usuarios dentro del proceso de autoevaluación, de esta forma se podrá conocer con exactitud sus expectativas e inquietudes con los servicios de información del CDI.
4. Revisar los informes finales de las bibliotecas de Sevilla, Coruña y Málaga con referencia a la implantación del modelo EFQM, además de la Guía de Autoevaluación EFQM para Bibliotecas Universitarias. El Comité de Autoevaluación debe estudiar a profundidad estas herramientas ya que serán la base para el desarrollo del proceso de autoevaluación.
5. Diseñar un sistema de evaluación de personal, de acuerdo a metas objetivos y funciones, ya que este elemento a lo largo del desarrollo del modelo EFQM nos permitirá desarrollar el criterio de personas, un elemento también importante dentro del modelo de calidad.
6. Realizar el proceso de actualización de la página web en coordinación con las bibliotecólogas del CDI, ya que podrán brindar las pautas desde la perspectiva de la recuperación de la información.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- **Arriola, O.** (2006). *Evaluación de bibliotecas: un modelo desde la política de los sistemas de gestión de calidad*. México D.F: Library Outsourcing Service.
- **Baker, S. y Lancaster, W.**(1991). *Measurement and evaluation of library services*. 2. ed. Arlington : Information Resources Press.
- **Crawford, J.** (2000). *Evaluation of library and information services*. 2 ed. London: ASLIB.
- **Crosby, P.** (1994). *Completeness (Plenitud) calidad total para el siglo XXI*. México D.F: McGraw-Hill.
- **Ferrando, M.** (2005). *Calidad total modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Fundación Confemetal.
- **Gómez, J.** (2002). *Gestión de bibliotecas*. Murcia: DM.
- **Guinchat, C. y Menou, M.** (1990). *Introducción general a las ciencias técnicas de la información y documentación*. Madrid: UNESCO.
- **Ishikawa, K.** (1988). *¿Qué es el control de la calidad?: la modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.
- **Lancaster, F.** (1980). *Pautas para la evaluación de sistemas y servicios de información*. París: UNESCO.
- **Lancaster, F.** (1993). *If you want to evaluate your library*. Illinois: University of Illinois.
- **Membrado, J.** (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Díaz de Santos.
- **Olivera, I.** (1997). *Calidad total y los servicios de información*. Lima: PUCP.
- **Poll, R.** (1998). *Medición de la calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en las bibliotecas universitarias*. Madrid: ANABAD.

- **Universidad San Ignacio de Loyola, Escuela de Postgrado, Centro de Documentación e Información Virtual.** (2008). *Informe de desempeño del CDI-Virtual EPG-USIL para el año 2007*. Lima: Autor.

PUBLICACIONES PERIÓDICAS

- **Abad, R.** (1994). Normas para bibliotecas universitarias: evaluación de la eficacia. *Boletín de la ANABAD*. vol. 44(3), 193-222.
- **Cook, C. y Thompson, B.** (2001). Psychometric properties of scores from the web based Libqual+ study of perceptions of library service quality. *Library Trends*, vol 49(4), 583 – 604.
- **Huamán, R., Alfaro, K. y Vílchez, C.** (2008). Evaluación de la calidad del servicio de una biblioteca universitaria: La experiencia del LibQUAL+ en cinco facultades de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Revista Biblios* . vol. 31, 1 – 13.
- **Merlo, J.** (1998). Fundamentos de gestión de bibliotecas universitarias. *Boletín de la Asociación Española de Archiveros, Bibliotecarios, Museólogos y Documentalistas*. 49(2), 285 - 286.
- **Robins, C., Douglas L.** (1985). Are we there yet?: evaluating library collections, reference services, programs, and personnel : lesson one : introduction to evaluation. *American Libraries*. 17(1), 32-36.
- **Snyder, C.** (2002). Measuring library service quality with a focus on the LibQUAL+ project. *Library administration & management*, vol 16(1), 4-7.
- **Sonsoles, A.** (2006). El proceso de evaluación de la calidad en la biblioteca de la Universidad de Sevilla. *Boletín de la Anabab*. 56(1), 141-154.

PUBLICACIONES ELECTRÓNICAS

- **Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.** (2005). *Guía de autoevaluación 2005*. [en línea]. Madrid: Autor. Recuperado el 10 de junio de 2008. www.aneca.es/active/docs/pei0607_guia.pdf

- **Alonso, J., Echeverría, M.** (1999). *La gestión de las bibliotecas universitarias: indicadores para su evaluación*. [en línea]. Universidad de León: León. Recuperado el 22 de febrero de 2008.
<http://www.eprints.rclis.org/archive/00000492/01/Indicadores.pdf>
- **Alonso, J.** (2003). *Evaluación de bibliotecas universitarias con el modelo EFQM*. [en línea]. Salamanca: Universidad de Salamanca. Recuperado el 28 de febrero de 2008.
<http://www.eprints.rclis.org/archive/00001605/02/Lisboa5.pdf>
- **European Foundation for Quality Management (EFQM).** *Introducción a la excelencia*. [en línea]. Brusells, Belgium: Autor. Recuperado el 13 de Febrero de 2008.
<http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=102>
- **García, G.** (2005). *La calidad en bibliotecas universitarias*. XIII Jornadas Bibliotecarias de Andalucía. Alcalá la Real: Asociación Andaluza de Bibliotecarios. Recuperado el 18 de diciembre de 2007.
http://www.aab.es/pdfs/jba13/calidad_bu.pdf
- **López, A.** (2005). *Cuestionario de autoevaluación adaptado a un servicio universitario siguiendo el modelo EFQM de excelencia*. [en línea]. Murcia: Universidad de Murcia. Recuperado el 13 de junio de 2008.
http://www.ua.es/es/servicios/ayr/autoevaluacion/pdf/cuestionario_autoevaluacion.pdf
- **National Institute of Standards and Technology.** (2008). *Baldrige National Quality Program*. [en línea]. Bureau Drive: Autor. Recuperado el 22 de Junio de 2008. <http://www.quality.nist.gov/>
- **Unidad para la calidad de las Universidades Andaluzas** (2002). *Documentos para la evaluación externa de las bibliotecas universitarias*. [en línea]. Córdoba: Autor. Recuperado el 6 de junio de 2008. http://www.ucua.es/ucua/cal_gest02.html.
- **Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas** (2002). *Guía de autoevaluación para bibliotecas universitarias*. [en línea]. Córdoba: Autor. Recuperado el 6 de junio de 2008. http://www.ucua.es/ucua/cal_gest02.html
- **Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas.** (2004). *La cooperación en la mejora de la calidad de las bibliotecas universitarias: el caso del Grupo de Coordinación de la UCUA*

en Andalucía. Foro Biblioteca y Sociedad: experiencias de innovación y mejora. [en línea]. Murcia: Autor. Recuperado el 12 de enero de 2008.
<http://www.anabad.org/archivo/docdow.php?id=142>

- **Universidad de Málaga.** (2004). *Informe de Autoevaluación de la Biblioteca de la Universidad de Málaga.* [en línea]. Málaga: Autor. Recuperado el 01 de abril de 2008.
<http://www.uma.es/publicadores/biblioteca/wwwuma/InformeAutoevaluacionBibliotecaUMA.pdf>.
- **Universidad de Sevilla.** (2005). *Evaluación externa de la biblioteca de la Universidad de Sevilla.* [en línea]. Sevilla: Autor. Recuperado el 12 de junio de 2008.
http://bib.us.es/sobre_la_biblioteca/gestion_y_organizacion/calidad/index-ides-idweb.html.
- **Universidad de Sevilla.** (2005). *Informe de autoevaluación.* [en línea]. Sevilla: Autor. Recuperado el 12 de junio de 2008.
http://bib.us.es/sobre_la_biblioteca/gestion_y_organizacion/calidad/index-ides-idweb.html.
- **Universidad de Sevilla.** (2005). *Informe final.* [en línea]. Sevilla: Autor. Recuperado el 12 de junio de 2008.
http://bib.us.es/sobre_la_biblioteca/gestion_y_organizacion/calidad/index-ides-idweb.html

TESIS E INFORMES PROFESIONALES

- **Caparó, K.** (2005). *Aplicación de normas de calidad en la evaluación del Servicio de Circulación de Documentos del Centro de Información de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.*
- **Tello, R.** (2004). *Propuesta de evaluación del servicio de la sala de referencia de la Biblioteca Central Pedro Zulen de la UNMSM: experiencia piloto con LibQUAL+ de la Association Research of Libraries.*

ANEXOS